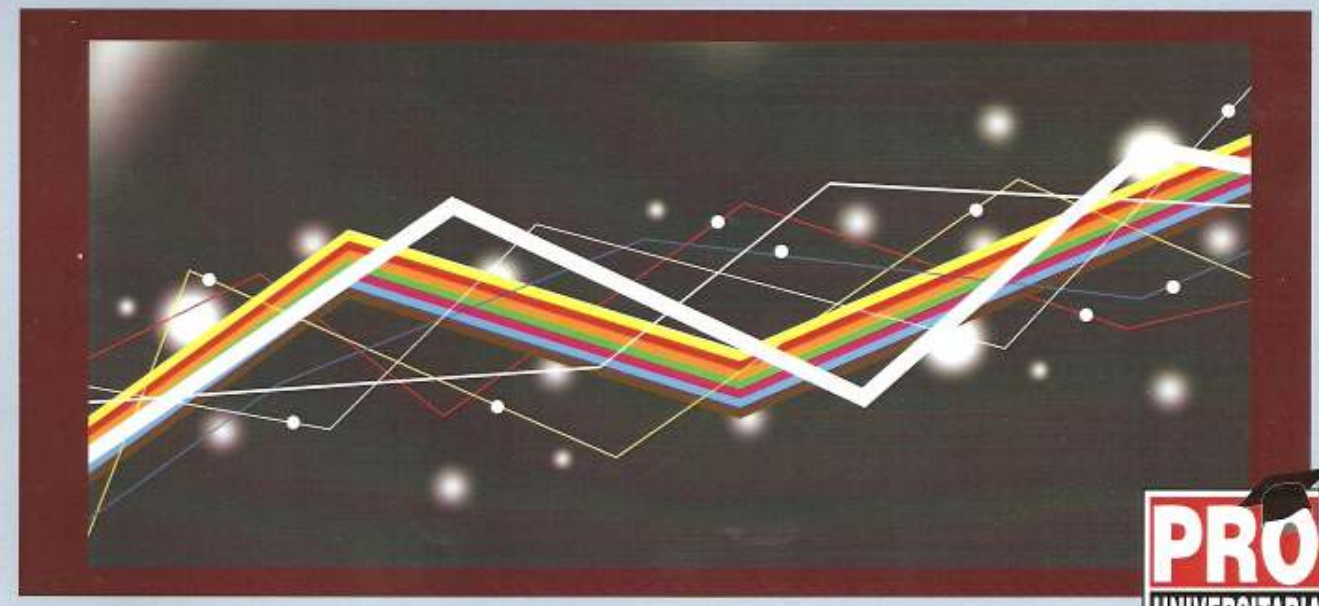
UNIVERSITATEA CREŞTINĂ „DIMITRIE CANTEMIR”

Adriana Ionescu

MANAGEMENT STRATEGIC

Manual de studiu individual



PRO UNIVERSITARIA

CUPRINS

INTRODUCERE 5

7

Unitatea de învăţare 1
MANAGEMENTUL STRATEGIC - NOŢIUNI CONCEPTUALE

1.1. Introducere 7
1.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare 7
1.3. Conţinutul unităţii de învăţare 8
1.3.1. Abordarea conceptului de management strategic din diferite perspective 8
1.3.2. Dimensiunile fundamentale ale managementului strategic 10
1.3.2.1 Determinanții contextuali (exogeni) ai strategiei 13
1.3.2.1 Determinanții endogeni ai strategiei 14
1.3.3. Trăsăturile esențiale ale managementului strategic 16
1.3.4. Procesul managementului strategic 18
1.4. Îndrumător pentru autoverificare 19

23

Unitatea de învăţare 2
STRATEGIA ŞI POLITICA FIRMEI

2.1. Introducere 23
2.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare 23
2.3. Conţinutul unităţii de învăţare: 24
2.3.1.Definirea strategiei 24
2.3.2.Elementele strategiei 26
2.3.3.Trăsăturile specifice strategiei 30
2.3.3.1 Factorii determinanți ai strategiei 30
2.3.4.Cerințele unei strategii economice realiste și performante 31
2.3.4.1 Stakeholderii și strategia firmei 32
2.3.5.Tipologia strategiilor 34
2.4. Îndrumător pentru autoverificare 40

43

Unitatea de învăţare 3
COMPETITIVITATEA FIRMEI

3.1. Introducere 43
3.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare – timp alocat 43
3.3. Conţinutul unităţii de învăţare: 44
3.3.1. Abordări conceptuale privind competitivitatea 44
3.3.2. Competitivitatea și avantajul competitiv 47
3.3.2.1 Identificarea activităților valorice 47
3.3.3. Lanțul valoric 49
3.3.3.1 Identificarea activităților valorice 50
3.3.3.2 Sistemul valoric 51
3.3.4 Tipuri de avantaje concurențiale 52
3.3.4.1 Avantajul cost 52
3.3.4.2 Avantajul competitiv bazat pe diferențiere 53
3.4. Îndrumător pentru autoverificare 56

Unitatea de învăţare 4 59
COMPETITIVITATEA FIRMEI

4.1. Introducere 59
4.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare – timp alocat 59
4.3. Conţinutul unităţii de învăţare 60
4.3.1. **Factorii de competitivitate ai firmei** 60
4.3.1.1 Piaţa, cadrul de manifestare al firmei 60
4.3.2. **Pârghiile avantajului competitiv (concurențial)** 62
4.3.2.1 Eficienţa firmelor 62
4.3.2.2 Capacitatea de inovare 63
4.3.2.3 Adaptarea la clientelă 64
4.3.2.4 Calitatea produselor 65
4.3.3. **Concurenții – sursă de avantaj competitiv (concurențial)** 68
4.4. Îndrumător pentru autoverificare 60

73

Unitatea de învăţare 5
COMPETITIVITATEA FIRMEI

5.1. Introducere 73
5.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare – timp alocat 73
5.3. Conţinutul unităţii de învăţare 74
5.3.1. Strategia și crșterea cpmpetitivității 74
5.3.1.1 Strategiile concurențiale-opțiuni de creștere a competitivității firmei 75
5.3.2. Contextul concurențial 80
5.3.2.1 Strategiile concurențiale-opțiuni de creștere a competitivității firmei 80
5.3.3. Cele cinci forțe de mediu determinante ale contextului concurențial 82
5.3.3.1 Intensitatea rivalității între firmele concurente 83
5.3.3.2 Intrarea de noi concurenți potențiali în sector 84
5.3.3.3 Presiunea produselor de substituție 86
5.3.3.4 Puterea de negociere a clienților 86
5.3.3.5 Puterea de negociere a furnizorilor 87
5.3.4. Creșterea competitivității-obiectivul fundamental al strategiei concurențiale 88
5.3.5. Poziția concurențială a firmei pe piața de referință 90
5.4. Îndrumător pentru autoverificare 93

97

Unitatea de învăţare 6
PROCESUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC

6.1. Introducere 97
6.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare – timp alocat 98
6.3. Conţinutul unităţii de învăţare: 98
6.3.1. Elaborarea strategiei 98
6.3.1.1 Formularea misiunii firmei 98
6.3.1.2 Segmentarea strategică 99
6.3.1.3 Identificarea strategiilor prezente și trecute 99
6.3.1.4 Stabilirea obiectivelor strategice 100
6.3.1.5 Diagnosticul strategic. Analiza mediului extern 100
6.3.1.6 Diagnosticul strategic. Analiza potențialului intern al firmei 102
6.3.1.7 Sinteza finală a diagnosticului strategic 103
6.3.1.8 Alternativele strategice ale firmei 103
6.3.1.9 Alternativele strategice de afaceri 104

6.3.1.10 Alegerea alternativei strategice 104
6.3.2. Implementarea strategiei 104
6.3.2.1 Pregătirea implementării strategiei 105
6.3.2.2 Implementarea propriu-zisă a strategiei 106
6.3.3. Evaluarea strategiei şi controlul strategic 107
6.3.3.1 Controlul strategic 107
6.3.3.2 Evaluarea strategiei 109
6.3.4. **Elaborarea strategiei economice** 110
6.4. Îndrumător pentru autoverificare 111

115

Unitatea de învăţare 7
TIPURI DE STRATEGII MICROECONOMICE

7.1 Introducere 115
7.2 Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare – timp alocat 115
7.3 Conţinutul unităţii de învăţare 116
7.3.1. Clasificarea strategiilor după principalele criterii 116
7.3.2. Opţiuni strategice majore ale firmelor 119
7.3.2.1 Strategii ofensive (sau de dezvoltare) 119
7.3.2.2 Strategii de stabilitate 121
7.3.2.3 Strategii defensive (sau de restrângere) 121
7.3.3. Tipologii şi situaţii concrete 122
7.4. Îndrumător pentru autoverificare 123

127

Unitatea de învăţare 8
SISTEMUL INFORMAŢIONAL AL MANAGEMENTULUI STRATEGIC

8.1. Introducere 127
8.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare – timp alocat 127
8.3. Conţinutul unităţii de învăţare: 128
8.3.1. Conceptul de sistem informaţional managerial 128
8.3.2. Rolul şi importanţa sistemului informaţional 129
8.3.3. Componentele sistemului informaţional 131
8.3.4. Informaţiile necesare managementului strategic al firmei 133
8.3.5. Cerinţe şi deficienţe de funcţionare ale sistemului informaţional 134
8.4. Îndrumător pentru autoverificare 136

139

Unitatea de învăţare 9
ELEMENTE DE POLITICĂ COMERCIALĂ LA NIVEL MACRO ŞI MICRO ECONOMIC

9.1. Introducere 139
9.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare – timp alocat 139
9.3. Conţinutul unităţii de învăţare, . 140
9.3.1. Abordări ale procesului de creştere a noilor firme 140
9.3.2. Modelul de creştere al firmelor de afaceri 140
9.3.3. Factorii care influenţează creşterea firmei 143
9.3.4. Strategii de creştere a firmei 145
9.3.4.1 Strategii de creştere intensivă 146
9.3.4.2 Strategii de creştere extensivă 146
9.3.4.3 Strategii de diversificare 147
9.4. Îndrumător pentru autoverificare 147
Bibliografie 151
Răspunsuri la textele de evaluare/autoevaluare 152

INTRODUCERE

Disciplina *Management strategic* tratează ansamblul problemelor teoretice, metodologice şi practice ale sistemului economico-social în care toţi suntem parte activă şi responsabilă. Este înscrisă în planul de învăţământ în cadrul disciplinelor cu caracter teoretico-aplicativ ca urmare a faptului că în prezent firmele româneşti se confruntă cu situaţii diverse pe piaţa, iar managerii acestora, ca de altfel toţi specialiştii din cadrul acestor instituţii trebuie să identifice rapid şi corect oportunităţile pieţei şi să opereze practic cu metodele, tehnicile şi instrumentele specifice pentru a obţine rezultate maxime pe o piaţă plină de risc şi incertitudine.

Pe baza studierii conţinutului concret şi a mecanismului complicat ce stă la baza funcţionării unei organizaţii, cursul îşi propune generalizarea şi teoretizarea activităţii practice, desprinderea tendinţelor pe care le manifestă evoluţia dezvoltării economice româneşti, validarea ştiinţifică a metodelor şi experienţelor practice din ţara noastră şi pe plan mondial, în vederea creşterii nivelului cantitativ şi calitativ al activităţii economice.

Obiectivele cursului

Obiectivele principale ale manualului sunt: dezvoltarea unor valori şi abilităţi manageriale a viitorilor specialişti în domeniul managementului; asigurarea suportului teoretic şi metodologic pentru celelalte discipline care tratează diferite laturi ale activităţii economice; asigurarea unei largi informări bibliografice asupra modului în care se desfăşoară un comerţ civilizat.

Competenţe conferite

După parcurgerea acestui curs, studentul va fi în măsură:

- să identifice termeni, relaţii, procese, să percepă relaţii şi conexiuni în cadrul disciplinelor de studiu;
- să utilizeze corect termenii de specialitate din domeniul managementului strategic;
- să definească concepte ce apar la disciplina Management strategic;
- să capete o capacitate de adaptare la noi situaţii apărute pe parcusul studierii disciplinei Management strategic.
- să realizeze conexiuni între noţiuni specifice domeniului economic;
- să descrie stări, sisteme, procese, fenomene ce apar pe parcursul activităţii la disciplina Management strategic;
- să transpună în practică cunoştinţele dobândite în cadrul cursului;
- să adopte un comportament etic în faţa partenerilor de afaceri, angajaţilor;
- să colaboreze cu specialişti din alte domenii.

Resurse şi mijloace de lucru

Cursul dispune de manual scris, supus studiului individual al studenţilor, precum şi de material publicat pe Internet sub formă de sinteze, studii de caz, aplicaţii, necesare întregirii cunoştinţelor practice şi teoretice în domeniul studiat. În timpul convocărilor, în prezentarea cursului sunt folosite echipamente audio-vizuale, metode interactive şi participative de antrenare a studenţilor pentru conceptualizarea şi vizualizarea practică a noţiunilor predate.

Structura cursului

Cursul este compus din 9 unităţi de învăţare:

Unitatea de învăţare 1.	MANAGEMENTUL STRATEGIC NOŢIUNI CONCEPTUALE (2 ore)
Unitatea de învăţare 2.	STRATEGIA ŞI POLITICA FIRMEI (4 ore)
Unitatea de învăţare 3.	COMPETITIVITATEA FIRMEI (4 ore)
Unitatea de învăţare 4.	FACTORII DE COMPETITIVITATE AI FIRMEI (2 ore)
Unitatea de învăţare 5.	STRATEGIA ŞI CREŞTEREA COMPETITIVITĂŢII (4 ore)
Unitatea de învăţare 6.	PROCESUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC (4 ore)
Unitatea de învăţare 7.	TIPURI DE STRATEGII MICROECONOMICE (2 ore)
Unitatea de învăţare 8.	SISTEMUL INFORMAŢIONAL AL MANAGEMENTULUI STRATEGIC (4 ore)
Unitatea de învăţare 9.	GESTIUNEA CREŞTERII FIRMEI (2 ore)

Teme de control (TC)

Desfăşurarea temelor de control se va derula conform calendarului disciplinei şi acestea vor avea următoarele subiecte:

1. **Cerințele unei strategii economice realiste și performante (2 ore)**
2. **Competitivitatea și avantajul competitiv (2ore)**
3. **Eficiența firmelor (2 ore)**
4. **Strategii de creștere a firmei (2 ore)**

Bibliografie obligatorie:

1. Dumitrescu M., *Strategii şi management strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2002;
2. D. A. Constantinescu şi colectiv, *Management strategic*, Bucureşti, Colecţia Naţională, 2000;
3. Popa I., *Managemet strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2004;
4. Porter M., *Strategia concurențială,* Editura Teora, Bucureşti, 2003;

Metoda de evaluare:

Examenul final la această disciplină este un examen scris, sub formă de întrebări grilă, însă cuprinde atât întrebări grilă cu argumentare, simple (fără argumentare) cât şi din întrebări grilă sub formă de aplicaţii (rezolvarea unor scurte studii de caz), ţinându-se cont de participarea la activităţile tutoriale şi rezultatul la temele de control ale studentului.

Unitatea de învăţare 1
MANAGEMENTUL STRATEGIC - NOŢIUNI CONCEPTUALE

Cuprins

1.1. Introducere
1.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare
1.3. Conţinutul unităţii de învăţare
1.3.1. Abordarea conceptului de management strategic din diferite perspective
1.3.2. Dimensiunile fundamentale ale managementului strategic
1.3.2.1 Determinanţii contextuali(exogeni) ai strategiei
1.3.2.2 Determinanţii endogeni ai strategiei
1.3.3. Trăsăturile esenţiale ale managementului strategic
1.3.4. Procesul managementului strategic
1.4. Îndrumar pentru autoverificare

1.1. Introducere

Una dintre caracteristicile definitorii ale societăţii contemporane este **schimbarea** în sens general, manifestată pe toate planurile activităţii umane. Ea afectează în mod direct desfăşurarea activităţilor organizaţiilor economice obligate să se reorganizeze frecvent, să se adapteze continuu pentru a face faţă schimbărilor produse în interiorul lor şi în mediul lor de acţiune şi determinate în principal de progresul ştiinţific şi tehnic actual, de competiţia acută manifestată la nivel naţional şi mondial, de modificarea nevoilor şi gusturilor oamenilor dar şi de tendinţele din economie şi societate.

Managementul strategic este **una dintre formele de conducere moderne**, axată pe schimbările şi modificările ce trebuie operate în cadrul organizaţiei şi în interacţiunile acesteia cu mediul în care funcţionează, pentru a evita producerea unor situaţii în care bunuri şi servicii oferite de organizaţie, fabricaţia şi vânzarea acestora, întreaga activitate desfăşurată să devină depăşite, în neconcordanţă cronică în raport cu schimbările produse.

1.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare

Obiectivele unităţii de învăţare:
- înţelegerea conceptelor referitoare la managementul strategic;
- identificarea principalelor dimensiuni ale managementului strategic;
- stabilirea trăsăturilor esenţiale ale managementului strategic;

- înţelegerea importanţei influenţei factorilor de mediu asupra fundamentării strategiei;
- relatarea importanţei procesului de management strategic si finalitatea acestuia.

Competenţele unităţii de învăţare:

– studenţii vor putea să definească noţiunea de management strategic din mai multe perspective;
– studenţii vor cunoaşte dimensiunile şi trăsăturile managenetului strategic;
– studenţii vor putea identifica factorii determinanţi de mediu ce influenţează fundamentarea strategiei firmei;
– studenţii vor putea aborda procesul de management strategic.

Timpul alocat unităţii: 2 ore

1.3. Conţinutul unităţii de învăţare

1.3.1. Abordarea conceptului de management strategic din diferite perspective

Managementul strategic şi-a făcut intrarea "oficială" în lumea specialiştilor în management în anul 1973, cu ocazia primei conferinţe internaţionale asupra managementului strategic organizată de I. Ansoff la Universitatea Vanderbilt, el neavând o semnificaţie precisă acceptată universal. Ca sursă a dezvoltării firmei, managementul strategic reprezintă potrivit definiţiei lui **I. Ansoff** o îmbogăţire a conceptului de planificarea strategică în mai multe privinţe. Managementul strategic nu se mai prezintă ca un proces de formare a strategiei suprapus sistemului de gestiune existent în firmă, ci ca **un mod particular de gestiune a acesteia, vizând asigurarea unei "cuplări" strânse între strategia globală şi politicile operaţionale.**

C. Russu defineşte managementul strategic ca un **proces prin care managementul de vârf al organizaţiei determină evoluţia pe termen lung şi performanţele acesteia, asigurând formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare şi evaluarea continuă a strategiei stabilite**.

Alte definţii sunt mai analitice. După **R. Daft** managementul strategic reprezintă **setul de decizii şi acţiuni folosit pentru formularea şi implementarea strategiilor şi planurilor, set care poate deveni o bună corelaţie din punctul de vedere al competitivităţii, între organizaţie şi mediul său, care să permită îndeplinirea obiectivelor organizaţionale**.

În momentul de faţă nu există o unanimitate de păreri în ceea

ce priveşte definirea termenului de management strategic, astfel, întâlnind o varietate de modalităţi de definire a conceptului de management strategic. *Managementul strategic* este considerat drept:

- **procesul** care urmăreşte să faciliteze conducerea unei firme şi să utilizeze strategia pentru a-i orienta acţiunile; el integrează punerea în operă a acţiunilor strategice legate de factorii structurali şi culturali.
- **formă de conducere care urmăreşte să asigure în timp cea mai bună congruenţă** posibilă între exigenţele mediului înconjurător, ale partenerilor interni şi externi şi obiectivele managerilor, administrarea dar şi crearea de potenţial şi se interesează atât de interiorul cât şi de exteriorul întreprinderii, de dimensiunea politică şi de cea economică şi conferă un rol important dimensiunii organizaţionale, respectiv structural şi culturii întreprinderii.
- **un mod de conducere** diferit al firmei care vizează să asigure o îmbinare strânsă între strategie şi operaţii. Aceasta semnifică faptul că toate deciziile operaţionale (care nu sunt decât decizii ale conducerii curente), sunt examinate dintr-o perspectivă strategică.
- **procesul în care managerii stabilesc orientarea pe termen lung**, a firmei, propun obiective de performanţă specifice, dezvoltă strategii pentru îndeplinirea acestor obiective în conformitate cu toţi factorii interni şi externi şi încearcă să execute planurile de acţiuni alese.
- **un set de decizii şi acţiuni** care conduc la dezvoltarea unei sau unor strategii efective pentru a ajuta la îndeplinirea obiectivelor firmei.
- **procesul prin care conducerea firmei stabileşte direcţiile şi rezultatele** pe termen lung, asigurând o formulare atentă, implementarea corespunzătoare şi o evaluare continuă a strategiei.
- **un set de decizii şi acţiuni** ce au ca rezultat formularea şi implementarea strategiilor proiectate pentru realizarea obiectivelor unei firme.
- **procesul prin care conducerea „de vârf" a firmei determină evoluţia pe termen lung şi performanţele acesteia**, asigurând formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare si evaluarea continuă a strategiei stabilite.

Diversitatea definiţiilor şi construcţiilor conceptuale folosite de autori semnifică uneori, nu numai diferenţe de limbaj ci şi de fond, în funcţie de percepţia diferită a evenimentelor şi de sfera de cuprindere pe care fiecare dintre acestea o conferă managementului strategic, de relaţiile ce au avut loc în planul gândirii strategice şi al concepţiilor privind firma economică.

Totuşi, se poate aprecia că există un anumit **consens** între punctele de vedere exprimate de diverşi autori, care converg în a recunoaşte că **managementul strategic** reprezintă **o formă modernă de conducere** a firmei, bazate pe anticiparea schimbărilor mediului înconjurător, pe evaluarea potenţialului intern al firmei şi pe operarea modificărilor ce se impun în vederea armonizării acesteia cu mediul din care face parte, a realizării misiunii şi obiectelor stabilite, a asigurării supravieţuirii şi perenităţii sale.

Altfel spus, **managementul strategic** reprezintă un **proces complex** de prefigurare a viitorului firmei, a evoluţiei sale pe termen lung, în cadrul căruia are loc formularea strategiei, implementarea şi control-evaluarea ei în mod permanent. Managementul strategic nu reprezintă doar un proces de formulare a strategiei (care se suprapune peste sistemul de management al firmei), ci **o nouă formă de management, bazată pe strategie**.

Managementul strategic presupune abordarea, coerentă a factorilor interni şi externi care au incidenţă asupra firmei şi, pornind de aici, elaborarea şi implementarea de strategii riguroase şi explicite care să permită firmei să facă faţă schimbărilor susceptibile a se produce în mediul înconjurător, să-i permită să supravieţuiască şi să se adapteze.

Managementul strategic presupune **stabilirea poziţiei ocupate de firmă** în prezent precum şi **a poziţiei ce se doreşte a fi ocupată** în perspectivă, ceea ce implică, obligatoriu, analiza şi prognoza evoluţiei tuturor **factorilor** ce pot influenţa firma. Acest lucru se referă la: cunoaşterea concurenţei, a cererii exprimate pe piaţă, identificarea obiectivelor şi intereselor stakeholderilor şi dezvoltarea unor aptitudini din partea firmei care au scopul de a contribui la implementarea cu succes a strategiei.

În concluzie, se poate spune că, **managementul strategic** reprezintă **un concept** cu **multiple conotaţii**, atât economice cât şi social-politice, al cărui conţinut şi esenţă, pentru a fi bine înţelese, necesită punerea în evidenţă a **dimensiunilor** şi **trăsăturilor** sale specifice, care îl pot face să se deosebească de celelalte forme de management.

1.3.2. Dimensiunile fundamentale ale managementului strategic

Firma economică modernă reprezintă o realitate complexă ce se prezintă în mai multe ipostaze: de agent de producţie; centru de profit; spaţiu politic şi organism cu puternică identitate şi cultură proprie dar şi sistem dinamic complex, deschis către mediul înconjurător a făcut ca o serie de specialişti în teoria managementului strategic să afirme că procesul de formulare şi implementare a managementului strategic este un *proces tridimensional*. Cele **trei dimensiuni** fundamentale ale managementului strategic sunt:

- **dimensiunea economică**
- **dimensiunea umană**
- **dimensiunea organizaţională**

a) **Dimensiunea economică** reprezintă **procesul raţional şi analitic al managementului strategic** şi are ca rol să stabilească strategia, orientarea tehnico-economică a firmei în funcţie de **oportunitate şi constrângerile mediului extern** iar pe de altă parte de **punctele forte** şi **slăbiciunile firmei**. Acest proces are menirea de a răspunde la **patru întrebări principale**, şi anume:

- Ce vrea întreprinderea?
- Cine este ea? (Care este situaţia actuală a acesteia?)
- Ce vrea să facă?
- Ce va face?

Procesul raţional şi analitic al managementului strategic (**dimensiunea economică**) este un proces formal ce cuprinde mai multe **etape**. Conţinutul acestor etape reprezintă tocmai răspunsul la

cele patru întrebări menţionate. Astfel:

- La întrebarea ce se vrea? răspunsul constă în definirea domeniilor de activitate strategice, formularea misiunii, fixarea obiectivelor şi alegerea portofoliului de activităţi.
- La a doua întrebare răspunsul se găseşte prin intermediul analizei mediului înconjurător şi a evaluării resurselor proprii.
- Răspunsul la a treia întrebare constă în formularea strategiilor şi politicilor precum şi evaluarea acestora.
- În final, are loc alegerea strategiei, stabilirea programelor, planului de acţiune, a bugetului şi găsirea unui sistem de management adaptat strategiei alese.

Importanţa deosebită acordată dimensiunii economice în analiza strategică rezultă dintr-o viziune sistemică asupra funcţionării întreprinderii. În condiţiile actuale formularea strategiei nu se face numai prin luarea în seamă a variabilelor tehnico-economice. Prin urmare, procesul social-politic (dimensiunea umană) a managementului strategic este complementar procesului raţional şi analitic (dimensiunea economică).

b) Creşterea importanţei **dimensiunii umane** în procesul managementului strategic se datorează recunoaşterii de către specialişti a firmei ca spaţiu social, ca unitate socio-economică dispunând de putere decizională în raport cu mediul extern precum şi datorită impactului considerabil al raporturilor de putere şi presiunilor sociale interne şi/sau externe asupra funcţionării firmei.

Relaţiile social-politice dintre firmă şi mediul înconjurător sunt de două feluri:

- **relaţii cu mediul înconjurător funcţional**, care este format dintr-un ansamblu de ,,actori" sau instituţii ce se află într-un contact strâns cu firma: clienţi, furnizori, instituţii financiare, concurenţă, statul, etc.
- **relaţii cu mediul înconjurător rezidual**, care este purtător al unor tendinţe imprevizibile, greu de anticipat, adeseori instabile.

Mediul funcţional constituie de multe ori locul unor revendicări sociale precum şi al presiunilor exercitate de ,,actorii" acestui mediu. La această realitate se adaugă faptul că firma este ea însăşi un sistem complex cu multiple grupuri formale şi informale, în structura sa, ale căror interese şi atitudini sunt convergente sau divergente, favorabile sau defavorabile în raport cu obiectivele strategice ale firmei. Rezultă astfel că obiectivele parţiale fixate, legate de producţie, formarea profesională, relaţiile cu mediul înconjurător etc. prin multiple stări comportamentale pe care le generează, nu pot fi considerate simple variabile ale strategiei economice, ele având puternice conotaţii sociale şi/sau politice. Astfel, este demonstrată implicarea categorică a procesului socio-politic (a dimensiunii umane) în cadrul managementului strategic.

Managementul strategic se situează, aşadar, **într-un câmp de preocupări vast, care este firma, considerată faţă de mediu ca o entitate holistică, globală şi deschisă.** Ca entitate globală, în cadrul firmei, un subansamblu nu poate fi privilegiat în detrimentul altora, iar ca entitate deschisă ea este formată din subsisteme tehnico-economice, organizatorice, sociale, puternic interdependente. Ca

entitate holistică, graţie acestor interdependenţe, organizaţia devine „mai mult" decât suma algebrică a componentelor sale de natură organizatorică.

Componentele sistemului-firmă sunt în mod constant în interacţiune cu diferitele medii (socio-cultural, economic, politic, juridic, tehnictehnologic, legislativ, ecologic, managerial).

Sistemul-firmă poate fi reprezentat ca o **ţintă** compusă dintr-un element central, firma şi subsistemele componente, înconjurată de diferite straturi succesive reprezentând factori de influenţă a mediului (figura 1.1).

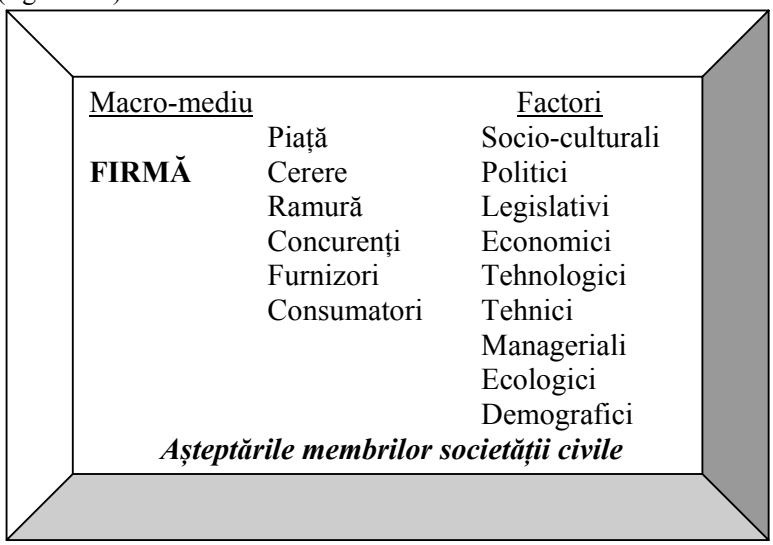


Fig. 1.1 **Nivelurile mediului, adaptare după S. Oréal**

c) **Dimensiunea organizaţională** constituită din ansamblul persoanelor şi compartimentelor întreprinderii, încadrate într-o configuraţie concretă, precum şi din totalitatea relaţiilor stabilite între acestea în vederea realizării obiectivelor organizaţiei, **structura organizatorică** integrează în mod concret elementele umane care se regăsesc în sistemul conducător şi sistemul condus şi contribuie la definirea rolurilor şi statutului acestora. În cadrul firmei, văzută ca spaţiu organizat, există şi se produce o **cultură organizaţională** formată dintr-un ansamblu de valori, idei, limbaje şi moduri de gândire. Faţă de mediul extern acest sistem cultural contribuie la formarea unei imagini favorabile sau nefavorabile. **Dimensiunea organizaţională** ca şi cea umană constituie o componentă esenţială, de bază a strategiei şi trebuie urmărită atât prin prisma structurii organizatorice în sine cât şi prin cultura organizaţională.

Procesul birocratic (dimensiunea organizaţională) se articulează în jurul a patru întrebări, şi anume: Ce tip de organizaţie? Ce proces de luare a deciziilor? Ce stil de motivare? Ce proces de control? Procesul birocratic asigură infrastructura ce ajută la formularea strategiei, cât şi mijloacele punerii ei în aplicare.

- **Prima întrebare (ce tip de organizare?)** se referă la alegerea gradului de descentralizare, determinarea mărimii unităţilor operaţionale, diviziunea muncii, alegerea mijloacelor de coordonare şi elaborarea sistemului informaţional.

- În ceea ce priveşte **procesul de luare a deciziei** (ce proces de luare a deciziilor?) se are în vedere alegerea tipului de plan, determinarea etapelor elementare, alegerea orizontului de planificare, explicarea conţinutului planurilor, elaborarea procesului de decizie.
- **Determinarea nivelului participării**, elaborarea sistemului de evaluare şi recompense, alegerea gradului de libertate a operaţiunilor, fixarea intensităţii implicării şi urmăririi acţiunii fiecăruia sunt elemente care se constituie drept răspunsuri la întrebarea ce stil de motivare?
- În final, se realizează alegerea gradului de concentrare a controlului, determinarea frecvenţei şi nivelului controlului, alegerea gradului de detaliu al controlului şi orientarea, direcţia controlului.

1.3.2.1 Determinanţii contextuali(exogeni) ai strategiei

În procesul de fundamentare a strategiei, managerii sunt confruntaţi cu problema stabilirii corelaţiei între caracteristicile organizaţiei şi mediul în care aceasta evoluează, înţelegerea acestei corelaţii constituind un factor care condiţionează viabilitatea organizaţiei. Informaţiile asupra caracteristicilor şi mutaţiilor mediului ambiant, diversităţii de manifestare a factorilor de mediu, intensităţii impactului pe care o au anumite categorii de factori asupra dezvoltării organizaţiei au rolul de a contribui la adoptarea deciziilor de adaptare a organizaţiei la cerinţele mediului ambiant.

Mediul ambiant include toate elementele exogene firmei de natură economică, managerială, tehnică, politică, juridică, demografică, culturală, ştiinţifică, psiho-sociologică, educaţională şi ecologică ce marchează stabilirea obiectivelor acesteia, obţinerea resurselor necesare, adoptarea şi aplicarea deciziilor de realizare a lor.

Factorii de mediu au fost structuraţi la **două niveluri**:

- primul nivel de structurare, numit **micromediu**, redă impactul imediat şi direct pe care anumiţi factori îl au asupra firmei (furnizorii de mijloace materiale, prestatorii de servicii, furnizorii forţei de muncă, clienţii, concurenţii şi organisamele publice);
- cel de-al doilea nivel, numit **macromediu** şi care cuprinde factorii menţionaţi în tabel, influenţează firma pe termen lung şi într-o manieră indirectă.

În afara determinanţilor contextuali, un rol important în fundamentarea şi implementarea strategiei unei firme îl au acei **factori de influenţă care se manifestă în interiorul firmei** şi care se numesc determinanţi endogeni. Îi prezentăm în continuare:

1. Proprietarul firmei, poate să fie o persoană sau un grup de persoane, cunoscute sub denumirea de acţionari sau asociaţi. În cazul în care proprietarul este unic, el stabileşte principalele decizii privitoare la strategia care trebuie adoptată de firmă, cunoscând foarte bine aspectele tehnice, sociale, economice şi politice implicate.

Tabel nr. 1.1 Factori de mediu

Nr. crt.	Categoria de factori	Exemple
1	Economici	Piaţa internă, piaţa externă, pârghiile economico- financiare, ritmul de dezvoltare economică, puterea de cumpărare a populaţiei.
2	Manageriali	Planificarea macroeconomică, sistemul de organizare a economiei naţionale, mecanismele de control ale suprasistemelor din care face parte firma, mecanismele motivaţionale, calitatea studiilor, metodelor şi tehnicilor manageriale.
3	Tehnici-Tehnologici	Nivelul tehnic al maşinilor şi utilajelor, calitatea tehnologiilor, numărul de licenţe şi brevete înregistrate, capacitatea creativ-inovativă a sistemului de cercetare-proiectare.
4	Demografici	Numărul populaţiei, structura socioprofesională, ponderea populaţiei ocupate, populaţia activă, rata natalităţii ş a mortalităţii, durata medie a vieţii.
5	Socio-culturali	Structura socială a populaţiei, ocrotirea sănătăţii, învăţământul, cultura, ştiinţa, mentalitatea.
6	Politici	Politica economică, politica socială, politica ştiinţei, politica învăţământului, politica externă, politica altor state şi organisme internaţionale.
7	Ecologici (naturali)	Resursele naturale, apa, solul, clima, vegetaţia, fauna.
8	Juridici (legislativi)	Legi, decrete, ordonanţe, hotărâri de guvern, ordine ale miniştrilor şi ale organismelor administraţiei locale.

1.3.2.2 Determinanții endogeni ai strategiei

În cazul în care există mai mulţi acţionari şi aceştia deţin majoritatea acţiunilor, ei pot să-şi impună punctul de vedere asupra alegerii strategiei, nivelului dividendelor şi a părţii din profit alocate dezvoltării, numirii Consiliului de Administraţie şi a managerilor de nivel superior. Când acţionarii sunt minoritari, dar deţin minoritatea de blocaj, pot să împiedice aprobarea unei anumite strategii sau modalitatea de implementare a acesteia.

Proprietarul solicită obiective performante, mai ales în termeni de profit, restricţionează cheltuielile curente şi cele pentru investiţii. Influenţa sa asupra strategiei şi politicilor firmei este directă, puternică şi nemijlocită şi depinde de puterea sa economică, de procentul deţinut din capitalul social al firmei, de nivelul de pregătire economică şi managerială, de intensitatea spiritului de întreprinzător, de importanţa firmei în ansamblul preocupărilor sale, de vârsta sa.

2. Managementul de nivel superior (unipersonal sau de echipă) are o contribuţie hotărâtoare asupra strategiei unei firme prin gradul său de pregătire profesională şi în domeniul managementului, prin aptitudinile, trăsăturile de caracter şi de personalitatea pe care le are. Rolul său în fundamentarea şi elaborarea strategiei este cu atât mai mare, cu cât numărul acţionarilor este mai mare şi puterea este mai dispersată în cadrul firmei.

3. Dimensiunea firmei, exprimată cel mai frecvent prin numărul de salariaţi, cifra de afaceri sau dimensiunea capitalului social. Cu cât dimensiunea firmei creşte, cu atât este mai dificil să se adopte rapid decizii şi să se răspundă prompt schimbărilor care au loc în mediul ambiant, fapt de care trebuie să se ţină seama în proiectarea unei strategii. Adoptarea unui anumit tip de strategie depinde nu numai de fenomenul de "inerţie organizaţională" ci şi de volumul şi structura resurselor care sunt disponibile în firma respectivă sau pe care aceasta le poate atrage. Nu numai dimensiunea firmei, dar şi vârsta organizaţiei reprezintă un factor important, deoarece organizaţiile tinere sunt mult mai creative decât organizaţiile vechi şi, deşi poate sunt insuficient sistematizate în acţiuni, caută mai intens şi suportă mult mai bine schimbarea.

4. Complexitatea firmei, dată de multitudinea activităţilor existente şi de interdependenţele dintre ele, precum şi de dispersia teritorială este o variabilă care influenţează strategia atât în faza elaborării, cât şi în faza implementării ei, aceasta privind modul de alocare a resurselor, diversitatea opţiunilor strategice care se pot stabili şi operaţionalizarea lor.

5. Înzestrarea tehnică şi tehnologică se referă la maşinile, utilajele, echipamentele, instalaţiile, tehnologiile de care dispune o firmă şi care au un impact substanţial asupra strategiei alese. Firmele care dispun de o bază tehnico-materială neuzată fizic şi/sau moral pot opta pentru strategii inovaţionale sau de dezvoltare.

6. Potenţialul uman. Personalul reprezintă resursa vitală pentru orice organizaţie. Dezvoltarea şi aplicarea unei strategii implică anumite schimbări, iar salariaţii pot opune o rezistenţă atât de mare schimbării. încât implementarea strategiei alese devine uneori imposibilă. În analiza resurselor umane, punctul de plecare îl constituie evaluarea personalului ca număr, pregătire, aptitudini, natură a relaţiilor interumane, încadrarea în structura organizatorică existentă. Gradul ridicat de adaptabilitate a personalului la schimbările care intervin într-o organizaţie poate constitui sursa unui avantaj competitiv într-un mediu dinamic.

7. Potenţialul informaţional al firmei. Resursele informaţionale au devenit din ce în ce mai importante şi mai costisitoare în volumul total de resurse de care dispune o firmă. De capacitatea firmelor de a-şi constitui şi gestiona fondul de informaţii şi de a-şi dezvolta infrastructura necesară depinde obţinerea de avantaje competitive. Calitatea deciziilor managementului superior referitoare la adaptarea firmei la cerinţele mediului ambiant depinde de volumul şi structura informaţiilor endogene şi exogene firmei. Managementul firmei

trebuie să dispună permanent de informaţii pertinente, sintetice, relevante, în timp real, referitoare la piaţă, comportamentul clienţilor, tendinţele conjuncturale, reglementările guvernamentale, concurenţa pentru fundamentarea, adoptarea şi implementarea unor strategii performante.

8. Situaţia economică a firmei, este un determinant decisiv în alegerea strategiei firmei. Potenţialul economico-financiar ridicat, reflectat de mărimea profitului obţinut, cifra de afaceri, fluxul ridicat de lichidităţi, reprezintă baza unor strategii care să amplifice în continuare performanţele firmei: strategii ofensive, de pătrundere pe noi pieţe, de consolidare, de dezvoltare, de diversificare.

Firmele caracterizate prin indicatori economico-financiari de nivel scăzut vor opta pentru strategii care să permită rentabilizarea activităţii lor sau, uneori, numai supravieţuirea: strategii de restructurare, de redresare, de lichidare parţială.

9. Cultura organizaţiei. Fiecare organizaţie are o cultură, un set de credinţe, valori, principii, concepţii de bază, care, combinate în proporţii diferite, îi conferă un caracter de unicitate. Succesul aplicării unei strategii depinde de tipul de cultură existent în organizaţia respectivă. Astfel, culturile puternice, precum şi culturile evolutive, axate pe concepţii democratice precum respectul faţă de om, încurajarea iniţiativei şi a cretivităţii la toate nivelurile, favorizează identificare de către organizaţie a schimbărilor intervenite în mediu şi o ajută să aplice acele opţiuni care să conducă la obţinerea unei reuşite pe termen lung. În schimb, culturile negative, specifice marilor companii birocratice, caracterizate prin neglijarea intereselor formulate de "stakeholderilor"(deţinătorii de interese), lipsa de încredere în individ, comportamente rigide şi arogante, pot constitui adevărate obstacole în implementarea strategiei alese.

Tipul şi calitatea strategiei adoptate, opţiunile strategice stabilite depind în mod decisiv de aspectele cantitative şi calitative pe care le implică aceste variabile strategice şi de modul în care acestea intercondiţionează.

1.3.3. Trăsăturile esențiale ale managementului strategic

Managementul strategic a apărut şi a fost conceput ca **o formă evoluată de conducere**, capabilă să anticipeze schimbările din interiorul şi exteriorul întreprinderii şi să asigure acesteia capacitatea de a se adapta la aceste schimbări cu maxim de succes.

a) **Managementul strategic** reprezintă în esenţă **o încercare de armonizare între mediul extern al întreprinderii şi mediul intern al acesteia** printr-o monitorizare continuă a evenimentelor şi tendinţelor interne şi externe.

b) De aici rezultă o altă trăsătură esenţială a managementului strategic şi anume ***interfaţa mediului şi atitudinea practică faţă de schimbare***.

- **Interfaţa mediului** se referă la faptul că conducerea trebuie să ţină seama, atunci când are loc formularea strategiei, de **ameninţările** şi **oportunităţile** prezente şi viitoare ale mediului înconjurător, precum şi de **slăbiciunile** şi

punctele forte ale firmei. Trebuie avut în vedere, însă, că orice **oportunitate** este purtătoare de anumite **riscuri** iar conducerea firmei trebiue să cântărească cu atenţie posibilele **câştiguri** sau **pierderi**. Conducerea firmei trebuie să aibă capacitatea de a sesiza din timp **schimbările** intervenite în mediul extern şi să încerce să profite de **oportunităţi** atâta timp cât ele sunt adecvate, ştiut fiind faptul că acestea înregistrează un declin în timp, iar o idee al cărei timp nu a sosit încă nu este o oportunitate reală.

- În ceea ce priveşte **atitudinea practică faţă de schimbare**, aceasta se referă la faptul că firma trebuie să posede **o atitudine anticipativă** şi nu doar reactivă faţă de schimbările mediului extern în prefigurarea viitorului său, ea trebuind să încerce să fructifice oportunităţile şi să exploateze constrângerile, astfel încât să le transforme în oportunităţi şi să le folosească pentru obţinerea unui **avantaj competitiv** durabil pe piaţă. Prin acest comportament firma iniţiază ca însăşi schimbări, în mediu şi nu se mai află în ipostaza de a răspunde numai la transformările şi schimbările intervenite în mediul ambiant. Aşadar, firma capătă o mai mare putere de control asupra propriului destin, creându-şi singură oportunităţile care o vor face mai competitivă. Desigur, acest lucru nu este întotdeauna posibil şi nu este la îndemâna oricărei firme, tocmai de aceea managementul strategic se bazează pe definirea mai multor scenarii posibile de evoluţie a mediului ambiant, dintre care se alege varianta cu cea mai mare probabilitate de realizare.

c) Managementul strategic are un ***caracter dinamic, continuu, iterativ şi interactiv***. Pentru multă vreme, conceptul militar de strategie a influenţat demersul strategic la nivelul întreprinderii, considerându-se că formularea strategiei este un exerciţiu rezervat exclusiv conducerii superioare a acesteia, iar implementarea urmează formulării unui proces secvenţial. În prezent, când s-a realizat trecerea la managementul strategic această concepţie este repusă în discuţie. Acum se pune accentul pe **înbinarea tot mai strânsă dintre formularea strategiei şi punerea ei în aplicare**, precum şi **luarea în considerare, într-o mai mare măsură, a componentelor mediului ambiant**.

Se consideră că la baza acestor noi orientări stau evoluţiile socio-culturale şi organizaţionale care au indus noi atitudini, comportamente, exigenţe şi, pe de altă parte, creşterea complexităţii şi imprevizibilităţii mediului extern firmei.

Aşadar, acest demers strategic nu mai poate fi considerat un proces liniar care cuprindea formularea strategiei şi apoi implementarea sa, ci este un ***proces iterativ***, presupunând revizuirea, actualizarea permanentă a deciziilor în funcţie de schimbările intervenite şi care au fost sau nu prevăzute dinainte.

Managementul strategic are de asemenea un ***caracter dinamic şi continuu***. Procesul raţional de analiză şi reflecţie nu este şi nu poate fi urmat în mod fidel, deoarece intuiţia şi ideile bune apar într-o dezordine aparentă şi necesită retuşări neprevăzute. Tocmai de aici rezultă forma progresivă şi continuă a acţiunilor.

Din dorinţa de a anticipa schimbările din mediul înconjurător

sau chiar de a le influenţa şi determina dacă este posibil, a apărut nevoia punerii la punct a unui sistem de informare şi supraveghere care să permită firmei să ia la cunoştinţă toate semnalele, venite din mediul extern, chiar şi a celor mai slabe. Manifestarea acestei tendinţe s-a concretizat printr-o serie de inovaţii în domeniul organizaţional. Drept urmare, noile concepţii privind managementul strategic pun accent pe necesitatea descentralizării reflecţiei strategice de la managerii corporaţiei către managerii de afaceri saau funcţionali, ca un ***proces interactiv***, cu rol să stimuleze ideile şi eforturile persoanelor creatoare, calificate, bine informate din întreaga firmă, managerilor de la nivelurile identice şi a diverşilor specialişti.

1.3.4. Procesul managementului strategic

Procesul managementului strategic defineşte setul de decizii şi acţiuni, concretizat în fundamentarea şi implementarea unor planuri şi programe proiectate pentru a realiza ansamblul obiectivelor organizaţiei. Pentru atingerea scopurilor organizaţiei este necesară perceperea concomitent concretă şi integrală a influenţelor mediului ambient exogen şi endogen asupra acestui proces.

Aflat în corelaţie evidentă cu strategia de ansamblu a firmei, *managementul strategic* se referă la **procesul prin care managerii stabilesc direcţia de evoluţie pe termen lung a organizaţiei, stabilesc obiectivele de performanţă specifice, elaborează strategii pentru asigurarea atingerii acestor obiective – luând în considerare variate circumstanţe interne şi externe – şi întreprind realizarea planului de decizii şi de acţiuni ales[1].**

Procesul managementului strategic generează, prin practicare consecventă, mai multe implicaţii importante, dintre care le reţinem pe următoarele:

- ✓ **secvenţialitatea procesului de formulare şi implementare a strategiei.** Astfel, procesul începe cu dezvoltarea şi reevaluarea misiunii firmei, această etapă fiind asociată în mod esenţial cu dezvoltarea organizaţiei şi cu evaluarea mediului extern. În mod firesc, urmează: alegerea strategiei, definirea obiectivelor fundamentale şi a celorlalte categorii de obiective, proeictarea strategiilor funcţionale a politicilor generale şi parţiale, punerea în practică a strategiei şi a politicilor, controlul şi evaluarea acestora.
- ✓ **obţinerea în orice moment al derulării procesului managementului strategic, corespunzător termenelor intermediare stabilite, a feedback-ului necesar, dar mai ales dupa implementarea şi evaluarea finală a strategiei.** Ca urmare, acest răspuns oferă managementului organizaţiei posibilitatea cunoaşterii exacte a rezultatelor obţinute după punerea în practică a strategiei. Acestea devin date iniţiale pentru pregătirea viitoarelor decizii. Managerii au posibilitatea, de asemenea, de a măsura şi de a analiza impactul strategiei pentru a face faţă mai uşor eventualelor

[1] D. A. Constantinescu şi colectiv, *Management strategic*, Bucureşti, Colecţia Naţională, 2000, p. 23.

modificări, necesar să se efecteze în misiunea firmei.

- ✓ **considerarea procesului managementului strategic drept un proces dinamic.** În acest mod, trebuie acceptat faptul că toate componentele procesului managementului strategic evoluează şi se transformă în mod permanent. În practica organizaţiilor economice şi sociale schimbarea este continuă, iar procesul dinamic de planificare strategică trebuie să fie în mod constant monitorizat pentru sesizarea unor schimbări semnificative în ceea ce priveşte componentele sale, ca element de precauţie faţă de posibila implementare a unei strategii inadecvate.

Modelele strategice pe care le vom prezenta se bazează pe ideea de proces, deci de **flux identificabil de informaţii de la un capăt la celălalt**, informaţii care circulă între diferitele stadii ale analizei, fiind îndreptate spre îndeplinirea unui scop. În procesul managementului strategic fluxul de informaţii atrage elemente istorice şi curente, informaţii previzionate despre afacere, despre activităţi, operaţii şi despre mediu, evaluate în viziunea priorităţilor care influenţează personalul sau grupurile vital interesate în activităţile firmei.

Ţinta procesului managementului strategic este formularea şi implementarea strategiei, care are ca finalitate realizarea pe termen lung a misiunii firmei, prin îndeplinirea obiectivelor formulate.

1.4. *Îndrumar pentru autoverificare*

Sinteza unităţii de învăţare 1

Managementul strategic este **una dintre formele de conducere moderne**, axată pe schimbările şi modificările ce trebuie operate în cadrul organizaţiei şi în interacţiunile acesteia cu mediul în care funcţionează, pentru a evita producerea unor situaţii în care bunuri şi servicii oferite de organizaţie, fabricaţia şi vânzarea acestora, întreaga activitate desfăşurată să devină depăşite, în neconcordanţă cronică în raport cu schimbările produse.

Managementul strategic este considerat drept:

- **procesul** care urmăreşte să faciliteze conducerea unei firme şi să utilizeze strategia pentru a-i orienta acţiunile; el integrează punerea în operă a acţiunilor strategice legate de factorii structurali şi culturali.
- **formă de conducere care urmăreşte să asigure în timp cea mai bună congruenţă** posibilă între exigenţele mediului înconjurător, ale partenerilor interni şi externi şi obiectivele managerilor, administrarea dar şi crearea de potenţial şi se interesează atât de interiorul cât şi de exteriorul întreprinderii, de dimensiunea politică şi de cea economică şi conferă un rol important dimensiunii organizaţionale, respectiv structural şi culturii întreprinderii.
- **un mod de conducere** diferit al firmei care vizează să asigure o îmbinare strânsă între strategie şi operaţii. Aceasta semnifică faptul că toate deciziile operaţionale (care nu sunt decât decizii ale conducerii curente), sunt examinate dintr-o perspectivă strategică.

- **procesul în care managerii stabilesc orientarea pe termen lung**, a firmei, propun obiective de performanţă specifice, dezvoltă strategii pentru îndeplinirea acestor obiective în conformitate cu toţi factorii interni şi externi şi încearcă să execute planurile de acţiuni alese.
- **un set de decizii şi acţiuni** care conduc la dezvoltarea unei sau unor strategii efective pentru a ajuta la îndeplinirea obiectivelor firmei.
- **procesul prin care conducerea firmei stabileşte direcţiile şi rezultatele** pe termen lung, asigurând o formulare atentă, implementarea corespunzătoare şi o evaluare continuă a strategiei.
- **un set de decizii şi acţiuni** ce au ca rezultat formularea şi implementarea strategiilor proiectate pentru realizarea obiectivelor unei firme.
- **procesul prin care conducerea „de vârf" a firmei determină evoluţia pe termen lung şi performanţele acesteia**, asigurând formularea riguroasă, aplicarea corespunzătoare si evaluarea continuă a strategiei stabilite.

Cele **trei dimensiuni** fundamentale ale managementului strategic sunt:

- **dimensiunea economică**
- **dimensiunea umană**
- **dimensiunea organizaţională**

Managementul strategic se situează, aşadar, **într-un câmp de preocupări vast, care este firma, considerată faţă de mediu ca o entitate holistică, globală şi deschisă.**

Mediul ambiant include toate elementele exogene firmei de natură economică, managerială, tehnică, politică, juridică, demografică, culturală, ştiinţifică, psihosociologică, educaţională şi ecologică ce marchează stabilirea obiectivelor acesteia, obţinerea resurselor necesare, adoptarea şi aplicarea deciziilor de realizare a lor.

Factorii de mediu au fost structuraţi la **două niveluri**:

- primul nivel de structurare, numit **micromediu**, redă impactul imediat şi direct pe care anumiţi factori îl au asupra firmei (furnizorii de mijloace materiale, prestatorii de servicii, furnizorii forţei de muncă, clienţii, concurenţii şi organisamele publice);
- cel de-al doilea nivel, numit **macromediu** şi care cuprinde factorii menţionaţi în tabel, influenţează firma pe termen lung şi într-o manieră indirectă.

Managementul strategic a apărut şi a fost conceput ca **o formă evoluată de conducere**, capabilă să anticipeze schimbările din interiorul şi exteriorul întreprinderii şi să asigure acesteia capacitatea de a se adapta la aceste schimbări cu maxim de succes.

Managementul strategic a apărut şi a fost conceput ca **o formă evoluată de conducere**, capabilă să anticipeze schimbările din interiorul şi exteriorul întreprinderii şi să asigure acesteia capacitatea de a se adapta la aceste schimbări cu maxim de succes.

Procesul managementului strategic defineşte setul de decizii şi acţiuni, concretizat în fundamentarea şi implementarea unor planuri şi programe proiectate pentru a realiza ansamblul obiectivelor organizaţiei. Pentru atingerea scopurilor organizaţiei este necesară perceperea concomitent concretă şi integrală a influenţelor mediului ambient exogen şi endogen asupra acestui proces.

Ţinta procesului managementului strategic este formularea şi implementarea strategiei, care are ca finalitate realizarea pe termen lung a misiunii firmei, prin îndeplinirea obiectivelor formulate.

Concepte şi termeni de reţinut

- management strategic, dimensiuni fundamentale;
- formă evoluată de conducere cu trăsături esențiale;
- determinanții contextuali(exogeni) ai strategiei;
- determinanții endogeni ai strategiei;
- procesul managementului strategic.

Întrebări de control şi teme de dezbatere

1. Definiți managementul strategic potrivit I. Ansoff, C. Russu și R. Daft.
2. Prezentați cele trei dimensiuni fundamentale ale managementului strategic.
3. Exemplificați determinanții contextuali (exogeni) ai strategiei (detaliați).
4. Specificați determinanții endogeni ai strategiei (detaliați).
5. În ce constă procesul managementlui strategic și care este principala țintă a acestuia?

Teste de evaluare/autoevaluare

1. Managementul strategic considerat ca un set de decizii şi acțiuni, urmărește:
(Definiți managementul strategic din mai multe perspective)
a) utilizarea strategiei pentru orientarea acţiunilor firmei, legata de factorii structurali şi culturali,
b) asigurarea unei îmbinări strânse între strategie şi operaţii,
c) dezvoltarea unei sau unor strategii efective pentru a ajuta la îndeplinirea obiectivelor firmei,
d) formularea şi implementarea strategiilor proiectate pentru realizarea obiectivelor unei firmei.

2. Procesul birocratic face parte din cadrul:
(Caracterizați dimensiunile fundamentale ale managementului strategic)
a) dimensiunii umane,
b) dimensiunii economice,
c) dimensiunii juridice,
d) dimensiunii organizaționale.

3. Eliminați factorii determinanți ai strategiei ce nu fac parte din categoria celor contextuali:
a) tehnici și tehnologici
b) dimensiunea firmei
c) manageriali

d) legislativi

4. Interfața mediului ține seama de:
a) atitudinea față de schimbare,
b) avantaj competitiv,
c) oportunități și riscuri,
d) atitudine anticipativă.

5. Procesul managementului strategic definește:
(Specificați ținta finală a procesului managementului strategic)
a) setul de decizii și acțiuni,
b) factorii de mediu,
c) dimensiunile managementului strategic,
d) trăsăturile managementului strategic.

Bibliografie obligatorie

1. Dumitrescu M., Strategii și management strategic, Editura Economică, Bucureşti, 2002;
2. Popa I., *Managemet strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2004;
3. Porter M., *Strategia concurențială,* Editura Teora, Bucureşti, 2003;

Unitatea de învăţare 2
STRATEGIA ŞI POLITICA FIRMEI

Cuprins:

2.1. Introducere
2.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare
2.3. Conţinutul unităţii de învăţare
2.3.1. Definirea strategiei
2.3.2. Elementele strategiei
2.3.3. Trăsăturile specifice strategiei
2.3.3.1 Factorii determinanți ai strategiei
2.3.4. Cerințele unei strategii economice realiste și performante
2.3.4.1 Stakeholderii şi strategia firmei
2.3.5 Tipologia strategiilor
2.4. Îndrumar pentru autoverificare

2.1. Introducere

În vederea realizării obiectivelor, firma trebuie să desfăşoare **un ansamblu de activităţi şi acţiuni**. Căile de realizare efectivă a obiectelor sunt multiple, în acest sens, conducerea de vârf a firmei trebuie să facă **opţiuni** clare în ceea ce priveşte modalitatea de realizare a obiectivelor strategice.

Strategia firmei reprezintă, astfel, **rezultatul opţiunii strategice a managementului de vârf** cu privire la căile pe care le va urma şi mijloacele alternative pe care le va folosi pentru atingerea obiectivelor.

2.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare

Obiectivele unităţii de învăţare:

- înţelegerea conceptelor referitoare la strategie;
- identificarea principalelor elemente ale strategiei;
- stabilirea locului şi importanţei fundamentării strategiei în cadrul firmei;
- înţelegerea importanţei stakeholder-ilor; identificarea şi reţinerea principalelor grupe de stakeholderi;
- poziţionarea componentelor şi trăsăturilor strategiei la nivel de firmă.
- înțelegerea și însușirea tipurilor de strategii.

Competenţele unităţii de învăţare:

– studenţii vor putea să definească noţiunea de strategie,

stakeholder, avantaj competitiv;
- studenţii vor cunoaşte trasăturile şi tipologia strategiilor;
- studenţii vor putea identifica relaţia stakeholder şi piaţă prin implementarea strategiei.

Timpul alocat unităţii: 4 ore

2.3. Conţinutul unităţii de învăţare

2.3.1. Definirea strategiei

Termenul de *„strategie”* provine din cuvântul grecesc „strategya”. Acest termen a fost folosit prima dată de greci în armată şi semnifica un ansamblu de activităţi privitoare la pregătirea şi ducerea luptei în vederea asigurării victoriei. Francezii au preluat termenul „ stratégie” tot în armată cu aceeeaşi semnificaţie. Pe la mijlocul secolului XX acest termen a fost preluat şi folosit în firmele americane pe considerentul că în afaceri „orice piaţă este un război”, iar lupta concurenţială pentru a asigura supravieţuirea şi dezvoltarea firmei trebuie să se bazeze pe o strategie.

Literatura de specialitate cuprinde un mare număr de interpretări date termenului de strategie, neexistând până în prezent o definiţie universală, unanim acceptată. În continuare, vom prezenta câteva dintre cele mai reprezentative **definiţii**.

A. Chandler (1962) defineşte strategia ca fiind **“determinarea pe termen lung a scopurilor şi obiectivelor unei întreprinderi, adoptarea cursului de acţiune şi alocarea resurselor necesare pentru realizarea obiectivelor”.**

I. Ansoff (1965) tratează strategia ca **“axul comun al acţiunilor organizaţiilor şi produselor/pieţelor ce definesc natura esenţială a activităţilor economice pe care organizaţia le realizează sau prevede să o facă în viitor”.** În viziunea sa, strategia cuprinde **patru componente:**

- ✓ **vectorul de creştere geografică,** bazat pe cuplul produs/piaţă, care precizează orientarea şi mărimea activităţilor viitoare ale firmei;
- ✓ **avantajul competitiv**, care se referă la câştigarea unei poziţii competitive mai puternice, prin identificarea proprietăţilor fiecărui cuplu produs/piaţă;
- ✓ **sinergia utilizării resurselor firmei;**
- ✓ **flexibilitatea strategică,** bazată pe resurse şi competenţe transmisibile de la un domeniu de activitate la altul.

K. Andrews (1971) consideră strategia ca fiind “**sistemul de scopuri şi obiective, de politici şi de planuri pentru atingerea acestor obiective, exprimate într-o manieră care să contribuie la definirea sectorului de activitate în care se află firma sau în care**

acceptă să intre, ca şi a tipului de firmă care doreşte să devină".

H. Mintzberg (1987) consideră că strategia nu poate fi redusă la o simplă definire, de aceea propune prezentarea conceptului în **cinci moduri,** într-o manieră complexă:

1. Strategia ca plan , prin care desemnează un curs prestabilit de acţiune, o linie directoare sau un set de linii directoare pentru a soluţiona o situaţie. Astfel definită, strategia prezintă două caracteristici:

- premerge situaţia căreia i se aplică;
- este dezvoltată conştient şi cu un anumit scop.

2. Strategia ca tactică, manevră, aplicată în scopul dejucării intenţiilor concurenţilor sau oponenţilor;

3. Strategia ca model, ce stabileşte o suită de acţiuni în plan comportamental, deoarece strategia rezultă din acţiunile oamenilor şi nu din intenţiile lor;

4. Strategia ca poziţie, care specifică modalităţile de identificare a locului pe care-l ocupă organizaţia în mediul său, cel mai adesea pe piaţă. Prin această definire, strategia devine o forţă de mediere între contextual intern şi extern al organizaţiei.

5. Strategia ca perspectivă, care implică nu doar o poziţionare pe piaţă, dar şi o modalitate proprie de a percepe mediul extern. Această ultimă definiţie sugerează că, înainte de toate, strategia rămâne un concept, o reprezentare abstractă.

Grupul **STRATEGOR** (1995) nu defineşte strategia ca termen, ci se referă la elaborarea strategiei organizaţiei ca fiind "**alegerea acelor domenii de activitate în care firma reuşeşte să fie prezentă precum şi alocarea resurselor astfel încât să-şi menţină poziţia dobândită sau chiar să şi-o consolideze**".

O. Nicolescu (1999) consideră că strategia poate fi definită ca "**ansamblul obiectivelor majore ale organizaţiei pe termen lung, principalele modalităţi de realizare împreună cu resursele alocate, în vederea obţinerii avantajului competitiv potrivit misiunii organizaţiei**".

Firmele economice au avut întotdeauna o strategie cu precizarea că strategia era emanaţia intuiţiei şi a experienţei întreprinzătorului fără a fi bazată pe anumite concepte strategice şi fără a avea o conceptualizare ştiinţifică.

Strategia firmei exprimă **3 caracteristici** fundamentale:

- este **cuprinzătoare**, pentru că acoperă toate domeniile de activitate ale firmei;
- este **unitară**, întrucât orientează în aceeaşi direcţie toate activităţile;
- este **integratoare**, deoarece armonizează desfăşurarea activităţilor prin intermediul planurilor.

În prezent, termenul de strategie se utilizează cu semnificaţii diferite, în **mai multe domenii de activitate:**

- **în domeniul militar**, strategia este parte componentă a artei militare, care se ocupă cu problemele pregătirii, planificării şi desfăşurării războiului şi operaţiunilor militare;
- **în domeniul teoriei jocurilor**, strategia este un plan complet care specifică opţiunile pe care le are jucătorul în orice situaţie posibilă;
- **în domeniul managementului**, prin analogie, strategia evocă

o stare de luptă, o confruntare între organizaţii (combatanţi) pe un teren reprezentat de piaţă.

Concurenţa tot mai intensă care se manifestă în ultimii ani pe piaţa mondială a determinat managementul firmelor, în special al firmelor mari, să utilizeze strategii inspirate din modelele militare de război.

Strategia desemnează un set de decizii şi activităţi prin care se stabilesc obiectivele majore ale firmei pe termen lung, principalele modalităţi de realizare, împreună cu resursele alocate, în vederea obţinerii avantajului competitiv potrivit misiunii firmei.

Strategia, *ca instrument al managementului strategic*, constă într-un plan cuprinzător unitar şi integrator, de acţiune managerială, în vederea îndeplinirii la termen a obiectivelor fixate, care precizează cum va fi condusă firma şi cum va acţiona, precum şi ce acţiuni vor fi desfăşurate pentru a asigura firmei îndeplinirea misiunii asumate.

2.3.2. Elementele strategiei

R. Daft consideră că strategia are **patru componente**: scopul, alocarea resurselor, competenţele caracteristice (distinctive) şi sinergia.

Scopul se referă la numărul şi specificul afacerilor firmei, la produsele şi serviciile care definesc domeniul în care organizaţia intră în corelaţie cu mediul.

Alocarea resurselor se referă la nivelul resurselor şi la modelul folosit de organizaţie pentru distribuirea resurselor în vederea îndeplinirii obiectivelor strategice. Se poate stabili şi proveniența resurselor.

Competenţele distinctive se referă la poziţia pe care o firmă o dezvoltă faţă de competitorii săi prin deciziile sale referitoare la alocarea resurselor sau la scop.

Sinergia defineşte condiţiile care există atunci când părţile componente ale organizaţiei interacţionează, producând un efect mai mare decât cel obţinut prin acţiunea separată a părţilor.

Şase sunt **componentele** misiunii organizaţiei: **filosofia, imaginea externă, autodefinirea, câmpul de acţiune, tehnologia, modalităţile de supravieţuire în condiţiile concurenţei**.

O. Nicolescu detaliază astfel componentele strategiei:

A. <u>Misiunea firmei</u> (vocaţia, "credo-ul", carta), punctul de plecare în elaboarea strategiei, reprezintă **un ansamblu de principii care ghidează activitatea acesteia, expresia generală a raţiunii sale de a exista, enunţând direcţia de evoluţie a organizaţiei, în concordanţă cu aşteptările fireşti ale "stakeholderilor".** Abordată ca produs al colaborării/conlucrării acestora, ea urmăreşte asigurarea consensului în ceea ce priveşte obiectivele prevăzute, în contextul conceperii şi promovării unor politici adecvate de utilizarea a resurselor. Misiunea generează imaginea firmei, scopurile, intenţiile, aspiraţiile fundamentale pentru un orizont mare de timp.

Misiunea se poate exprima fie printr-o singură frază cu conţinut general, fie extins, cuprinzând referiri la activitatea firmei sau la piaţa deservită. Cel mai adesea, ea menţionează orientarea comercială (principalii clienţi, aria geografică, piaţa produselor), domeniul de activitate în care acţionează (produse şi/sau servicii, tehnologii, imagine publică), politica socială (responsabilitatea faţă

de comunitatea locală). Ca atare, enunţurile nu sunt menite să exprime scopuri concrete, ci să redea o orientare general şi o filosofie care să călăuzească firma.

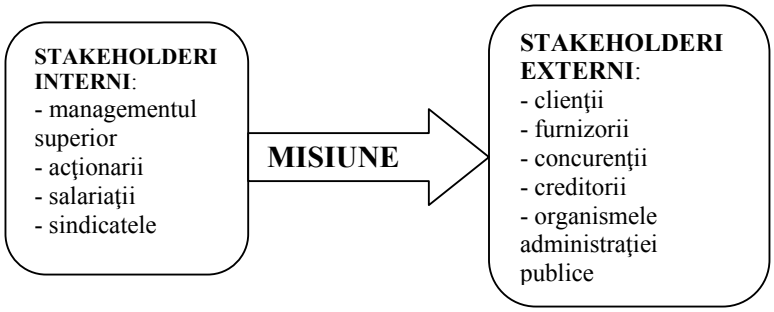


Fig. 2.1 **Stakeholderii şi misiunea firmei**

Formularea corectă a misiunii organizaţiei permite realizarea concomitentă a mai multor **roluri** ale acesteia:

- **asigurarea consensului în cadrul organizaţiei,** asupra scopurilor urmărite;
- **furnizarea unui fundament pentru motivarea** utilizării într-un anumit mod a resurselor;
- **dezvoltarea unei concepţii** unitare pentru alocarea resurselor;
- **stabilirea unui climat** de armonie în firmă;
- **considerarea misiunii ca un reper** pentru acei "stakeholders" care se pot identifica cu scopurile şi direcţiile de acţiune ale firmei şi îndepărtarea celor care nu sunt capabili să o facă;
- **formularea ţelurilor**, a scopurilor generale ale organizaţiei şi facilitarea translatării lor în obiective referitoare la eforturi, efecte, eficienţă, obiective care să poată fi uşor evaluate şi controlate.

Declararea misiunii se face **în mod explicit, în scris.**

B. **Obiectivele strategiei** reprezintă **o exprimare în termini cantitativi a unor stări viitoare dorite pentru organizaţie**. Acestea, împreună cu sistemul de valori al managementului şi cu misiunea firmei definesc un set de valori fundamentale şi de autoconstrângeri relative durabile în timp, care precizează filosofia de bază a firmei şi cadrul de referinţă fundamental pentru alegerea obiectivelor şi pentru acţiunile acesteia.

Obiectivele strategice pe termen lung, de natură economică sau neeconomică, pot fi multiple. Există **şapte domenii de performanţă** în care trebuie fixate obiectivele. Acestea sunt:

- **profitabilitatea**, exprimată printr-o serie de indicatori financiari, cum ar fi rata profitului, valoarea acţiunilor pe piaţă, rentabilitatea investiţiei, mărimea dividendelor.
- **cota de piaţă** şi precizarea segmentelor care prezintă interese pentru firmă.
- **inovarea**, exprimată prin numărul de produse noi introduse în fabricaţie.
- **productivitatea**, indicându-se eficienţa în utilizarea resurselor pentru obţinerea produselor.
- **resursele umane şi financiare**, **materiale şi informaţionale** indicându-se modul de achiziţionare şi utilizare a acestora.
- **performanţele manageriale**, prin indicarea unor criterii de

evaluare a managerilor şi a unor programe pentru îmbunătăţirea potenţialului profesional al acestora, dar şi prin indicarea unor criterii de evaluare a personalului de execuţie şi a unor programe pentru menţinerea unei atitudini favorabile a salariaţilor faţă de posturile lor şi pentru îmbunătăţirea performanţelor organizaţiei.

- **responsabilitatea publică,** indicându-se rolul firmei în satisfacerea unor nevoi sociale şi îmbunătăţirea imaginii publice a organizaţiei.

Acestea devin obiective strategice numai dacă sunt **clar formulate, exprimate cantitativ, bine precizate în timp** (utilizând termenele iniţiale, intermediare şi finale) şi **ierarhizate**, adică ordonate după contribuţia la creşterea performanţelor organizaţiei şi exact prin aceste atribute se deosebesc de misiune. **Firma trebuie să opteze pentru câteva asemenea obiective fundamentale (nu unul singur, dar nici prea multe), toate urmărind scopuri primordiale, fiind formulate corespunzător şi perfect coerente cu misiunea şi cu valorile cheie ale organizaţiei.**

Obiectivele strategice pe termen lung sunt indispensabile pentru alegerea şi formularea obiectivelor pe termen mediu şi scurt la diferite niveluri (pe funcţiuni, pe principalele subdiviziuni organizatorice). Acestea din urmă, foarte numeroase, de natură esenţial economică, vizează obţinerea unor rezultate pe termen scurt. Ele trebuie definite în mod autonom, descentralizat, pentru fiecare subdivizune, la fiecare nivel ierarhic al firmei.

Pentru a fi coerente cu strategia de ansamblu a firmei trebuie adesea "negociate" la niveluri ierarhice succesive.

În afară de **obiective**, literatura de specialitate mai consemnează şi termenul de **scop**, acesta fiind definit ca **o exprimare generală a direcţiei de evoluţie a unei organizaţii, de regulă de natură calitativă, arareori cantitativă, în concordanţă cu misiunea organizaţiei.** Termenii de scop şi obiectiv sunt utilizaţi cu sensuri diferite, unii autori atribuind termenul de scop rezultatelor obţinute pe termen lung şi termenul de obiectiv rezultatelor obţinute pe termen scurt, cu realizare imediată. Alţi autori îi atribuie invers sau îi utilizează ca interschimbabili.

În mod practic, denumirea care se atribuie rezultatelor vizate de către organizaţie este mai puţin importantă, atât timp cât aceasta stabileşte o ierarhie a obiectivelor de realizat pe termen lung, mediu şi scurt.

C. <u>Opţiunile strategice</u>, numite şi **vectori de creştere a firmei**, reprezintă acele **direcţii de acţiune pe care le poate aborda o firmă în scopul realizării obiectivelor strategice, cu implicaţii asupra tuturor activităţilor firmei sau a unei părţi relevante a acestora.**

Dintre cele mai frecvent utilizate opţiuni strategice menţionăm: diversificarea producţiei, specializarea în producţie, pătrunderea pe noi piaţe, asimilarea de noi produse. În cazul firmelor mari şi foarte mari aflate în proprietatea statului sau în cea publică şi care au funcţionat într-o economie centralizată, menţionăm că acestea trebuie să se adapteze la cerinţele economiei de piaţă, iar o importanţă deosebită trebuie să se atribuie restructurării şi privatizării.

D. <u>Resursele</u> reprezintă o altă componentă definitorie a

strategiei. În formularea strategiei trebuie să se ţină cont de **resursele** de care dispune organizaţia (**resurse proprii**) sau de care poate dispune (**resurse atrase, resurse împrumutate**).
Resursele existente sau care se vor obţine trebuie defalcate în funcţie de specificul strategiei, astfel încât să asigure "varietatea" necesară (resurse umane, informaţionale, materiale, financiare).

Resursele apar sub forma **fondurilor circulante**, utile în derularea activităţii curente şi a **fondurilor de investiţii** necesare operaţionalizării opţiunilor strategice alese. Este importantă dimensionarea corectă a resurselor din punct de vedere economic şi stabilirea provenienţei lor - resurse proprii, atrase sau împrumutate - în condiţiile în care unele categorii de resurse au un caracter limitat, iar furnizorii de materii prime şi materiale, băncile, investitorii, ca stakeholderi, pot avea o influenţă majoră asupra operaţionalizării strategiei alese.

E. <u>Termenele</u> apar în strategie sub **forme diverse (termene iniţiale, termene intermediare, termene finale).** În majoritatea abordărilor, termenele apar ca o componentă distinctă a strategiei, fiind asociate celorlalte componente. Cunoaşterea termenelor de declanşare şi de finalizare a opţiunilor strategice, respectarea lor sau chiar scurtarea perioadei de operaţionalizare sunt condiţii de succes în implementarea strategiei alese.

F. <u>Avantajul competitiv</u>. Prin formularea strategiei de ansamblu trebuie analizate atent consecinţele pe care creşterea competitivităţii le are pentru susţinerea măiestriei firmei în a determina şi a susţine avantajul competitiv.

Prin avantaj competitiv se înţelege **"realizarea de către o firmă a unor produse sau servicii superioare dintr-un punct de vedere semnificativ pentru consumatori, comparativ cu oferta de articole similare ale majorităţii concurenţilor**.

Pentru a înţelege natura avantajului competitiv este necesară o abordare multidisciplinară, deoarece toate funcţiunile firmei joacă un rol important în obţinerea acestuia. **Patru variabile** pot fi luate în considerare pentru aceasta:

- **barierele de intrare pe piaţă;**
- **concentrarea;**
- **diversitatea competitorilor** (ca număr, structură);
- **puterea de cumpărare.**

Avantajul competitiv se bazează în prezent pe investiţia în **factori avansaţi de producţie**, dintre care îi reţinem pe următorii:

- **abilităţi deosebite ale resursei umane;**
- **tehnologia propriu-zisă;**
- **tehnologia informaţiei;**
- **sisteme avansate de management;**
- **sisteme eficiente de transport şi telecomunicaţii.**

Sursa avantajului competitiv este **inovarea**, iar principala sa caracteristică o reprezintă obţinerea acesteia pe un interval de timp îndelungat, şi nu în urma valorificării unei oportunităţi favorabile întâmplătoare de scurtă durată. Dacă la nivelul firmei mari cercetarea şi dezvoltarea joacă un rol important ca sursă a inovării, în condiţiile intraprenoriatului, inovarea este stimulată de condiţiile pieţei (cantitate, loc, structură, cost, preţ).

Reuşita firmei se datorează unei mari **tenacităţi** şi unei mari doze de **creativitate**, manifestate la nivelul managementului, dar şi al

executanţilor, privind soluţionarea problemelor şi formularea strategiei de ansamblu. Avantajul competitiv rămâne componenta invizibilă a strategiei, căreia îi sunt subordonate celelalte componente vizibile.

2.3.3 Trăsăturile specifice strategiei

Strategia prezintă anumite trăsături specifice, dintre care amintim câteva, considerate cele mai importante.

a) Strategia urmăreşte întotdeauna **realizarea unor obiective**, **a unei misiuni strategice**. Obiectivele reprezintă fundamentul motivaţional şi acţional al strategiei, calitatea lor fiind determinantă pentru performanţele viitoare ale firmei.

b) Strategia vizează **perioade** din viaţa firmei, de regulă de **3 - 5 ani**. De aici rezultă gradul ridicat de risc şi incertitudine ce îi este asociat.

c) Conţinutul strategiei se rezumă la **elementele esenţiale, majore**, pentru firmă.

d) Strategia are ca sferă de **cuprindere întreaga întreprindere**, firma în ansamblul său. Chiar şi atunci când se referă direct doar la anumite domenii, ea are la bază luarea în considerare a problemelor de ansamblu ale firmei.

e) Strategia ia în considerare întotdeauna **mediul extern** al firmei şi realizează o corelaţie foarte strânsă între firmă şi mediul în care aceasta activează. Aceasta este o trăsătură şi o condiţie pentru reuşita strategiei; realizarea obiectivelor strategice nu este posibilă fără luarea în calcul a evoluţiei mediului.

f) Strategia va reprezenta întotdeauna **interesele** cel puţin unei părţi a stakeholderilor (proprietarului, managerilor, salariaţilor, clienţilor sau furnizorilor).

g) Întotdeauna strategia are în vedere impunerea unui **comportament** care va asigura firmei **competitivitate** crescută. Acest comportament reflectă cultura organizaţiei, care exprimă atitudinile, convingerile, ataşamentele, aspiraţiile şi valorile managerilor şi executanţilor.

h) Scopul ultim al strategiei este **obţinerea avantajului competitiv**. O strategie care nu vizează şi asigură obţinerea avantajului competitiv nu prezintă utilitate pentru firma respectivă.

2.3.3.1 Factorii determinanţi ai strategiei

În procesul de definire a strategiei se iau în considerare o serie de **factori determinanţi**:

- **factori ce ţin de firmă în sine** (realitatea internă a firmei şi resursele de care dispune);
- **factori ce ţin de mediul înconjurător al firmei**.

Din multitudinea de factori ce influenţează şi determină strategia amintim în mod succint următorii:

a) Oportunităţile pieţei şi situaţia industriei de profil

Acesta este un factor de bază ce influenţează alegerea strategiei, existând foarte mulţi autori care afirmă că strategia trebuie să plece de la identificarea oportunităţilor şi examinarea industriei în care activează firma. Există însă păreri care susţin opusul acestei afirmaţii, considerând că strategia trebuie să plece de la obiectivele

stabilite anterior. O problemă care trebuie să reţină atenţia factorilor de decizie strategică este aceea a **avantajelor** pe care le obţine „cel ce se mişcă primul" pe piaţă, ceea ce generează, implicit, problema momentului optim în care este indicată efectuarea mişcărilor strategice. Firma care se află în această ipostază, de pionier pe o anumită piaţă, îşi asumă şi anumite riscuri, de aceea conducerea de vârf trebuie să analizeze în amănunt luarea deciziei de a acţiona mai ales cu privire la alegerea momentului în timp.

b) Capabilităţile firmei. Existenţa unor oportunităţi de piaţă pentru firmă nu este suficientă, aceasta trebuie să dispună de mijloace financiare, tehnice, organizatorice, etc. pentru valorificarea diverselor oportunităţi de aceea un alt factor determinant al strategiei îl reprezintă **punctele forte** şi **punctele slabe** ale firmei.

Posedarea de către firmă sau crearea treptată a unor componente distinctive în raport cu alte firme este un atu redutabil al acesteia în efortul de a acapara o **oportunitate**. Chiar şi când firma nu posedă componente distinctive, strategia trebuie concepută potrivit abilităţilor pe care le posedă şi resurselor de care dispune.

c) Ameninţările parţiale. Pe cât de important este pentru firmă să identifice oportunităţile oferite de mediul înconjurător tot atât de important este ca managementul firmei să aibă cunoştinţă de **ameninţările** posibile. Aceste ameninţări se referă la o sferă largă de **evenimente** care pot influenţa negativ activitatea şi rezultatele întreprinderii şi pot fi exemplificate astfel: instabilitate politică, inovarea unor tehnologii mai avansate şi/sau mai ieftine, apariţia unor produse de substituţie, epuizarea resurselor naturale, tendinţe economice nefavorabile interne sau internaţionale, apariţia de noi firme concurente, etc.

d) Viziunea strategică a managerilor, valorile personale şi aspiraţiile lor.

Un alt factor determinant al strategiei îl reprezintă **viziunea** pe care o au managerii de vârf, detrminată la rândul ei de sistemul de valori personal, de atitudinea faţă de risc, de experinţa anterioară. Strategia se fundamentează în cea mai mare parte pe elemente de natură obiectivă, însă nu în totalitate. Decizia adoptării unei variante de strategie este una umană care implică într-un grad mai mare sau mai mic o anumită doză de subiectivism.

2.3.4 Cerinţele unei strategii economice realiste şi performante

Orice strategie trebuie să furnizeze cadrul şi coordonatele generale ale dezvoltării şi eficienţei viitoare a firmei. Calitatea strategiei firmei economice depinde de **gradul de realism** al acesteia. **Realismul strategiei** este determinat de câteva aspecte:

- calitatea previziunii;
- evaluarea corectă a potenţialului şi capacităţii competitive a firmei;
- cunoaşterea, cuantificarea şi ierarhizarea factorilor de influenţă externi;
- cunoaşterea şi anticiparea operativă a unor influenţe neprevăzute;
- spiritul întreprinzător şi capacitatea managerială a întreprinzătorului.

O strategie realistă şi performantă trebuie să studieze şi să

găsească **soluţii** la o serie de probleme viitoare:

- raportul cerere/ ofertă pe piaţă;
- de unde, cât, şi cum se cumpără;
- ce mărfuri şi servicii sunt profitabile;
- dacă putem să oferim ceva în plus consumatorilor în raport cu concurenţa;
- dacă pot fi descurajaţi legal concurenţii prin preţ, servicii, calitate;
- care este cea mai adecvată politică de preţuri (mari, mijlocii, mici);
- de unde se va asigura capitalul necear;
- ce destinaţie va avea profitul;
- dacă motivaţia salariaţilor este satisfăcătoare;
- dacă politica de personal este corectă etc.

Strategia firmei reprezintă fundamentul pentru elaborarea **politicii** acesteia. **Politica firmei** se poate defini ca **un set de obiective pe termen mediu** ce se referă la ansamblul activităţilor sau la componente majore ale firmei împreună cu volumul şi structura resurselor disponibile, acţiunile majore de întreprins, principalii responsabili şi executanţi de finanţare, termenele finale şi intermediare, indicatorii de eficienţă globali sau parţiali.

Ca urmare **politica firmei** se diferenţiază de strategie prin orizontul mai redus de timp pentru care se realizează (şi care este de regulă 1 an) şi prin gradul de detaliere mai ridicat faţă de strategie.

Politicile se concretizează, de obicei, în **planul anual** al firmei şi/sau în programe speciale pe anumite domenii – comercial, tehnic, financiar, etc. prevăzute pe orizonturi scurte şi medii, între câteva luni şi cel mult 2 ani.

Politicile nu reprezintă, însă, simple detalieri ale strategiei. În procesul de elaborare al lor se ţine cont de modificările contextuale şi interne firmei şi se introduc elemente suplimentare care nu au fost avute în vedere în momentul elaborării strategiei. **Politicile** se modifică, deci, astfel încât să fie conforme cu realitatea actuală pentru a genera un comportament corespunzător şi eficace.

2.3.4.1 Stakeholderii şi strategia firmei

Termenul "**stakeholder**" este intraductibil în limba română. "**Stake**", în limba engleză poate avea **mai multe sensuri**, dintre care, relevante în management sunt, total sau parţial, două:

- ☞**ceva care este pariat într-un joc, cursă sau întrecere, suma pariată sau miza;**
- ☞**un interes personal (material sau emoţional), implicare sau parte.**

Din punctul de vedere al managementului organizaţiei, termenul **stakeholder desemnează o persoană sau un grup de persoane care au un interes sau o implicare personală directă materială sau emoţională în funcţionarea unei organizaţii şi în realizarea performanţelor acesteia, pe care le poate (pot) influenţa într-o manieră semnificativă.** Având în vedere particularităţile economiilor moderne, pare mai convingător să considerăm că există de fapt **grupuri de stakeholderi (grupuri de interese).**

În cazul unei strategii esenţial este modul în care, prin viziunea

managementului, aceasta serveşte interesele unor importante grupuri de interese şi uşurinţa cu care poate fi transformată într-o strategie competitivă realistă. Grupurile de interese cunosc bine faptul că dacă interesele le sunt cunoscute, respectate şi satisfăcute, ele pot influenţa major implementarea strategiei.

Nivelul de participare a diferitelor grupuri de stakeholderi la derularea activităţilor firmei variază, în funcţie de gradul de implicare şi de interesele acestora. În final, conceperea unei strategii care să ţină cont de stakeholderi reprezintă un avantaj competitiv în sine pentru organizaţie.

Principalele **grupuri de stakeholderi** sunt reprezentate de proprietari managementul de nivel superior, clienţi, furnizori, concurenţi, acţionari, creditori (bancheri), salariaţi, sindicate, organisme ale administraţiei centrale şi locale (primării, administraţii financiare etc.).

Ansamblul de relaţii care apar între aceştia şi firmă sau între ei este "condus" de managementul de nivel superior. Competitivitatea şi cooperarea nu se exclud, ci reprezintă o cerinţă pentru reuşita strategiei întro economie modernă.

Scopul vădit este acela de a colabora cu cele mai importante grupuri, pentru identificarea unor soluţii de tipul "câştig-câştig". În ceea ce priveşte grupurile mai puţin importante, scopul este de a nu le îndepărta inutil, deoarece este dificil de anticipat dacă nu cumva unele dintre acestea se pot dovedi în viitor aliaţi preţioşi pe piţa produselor/serviciilor firmei.

Deducem că dacă elaborarea strategiei este un "exerciţiu" de obţinere a competitivităţii, încorporarea aşteptărilor stakeholderilor în managementul strategic poate fi de un real folos în succesul implementării strategiei.

Un process de fundamentare, elaborare, implementare şi evaluare, bazat pe o abordare profesionistă şi pe crearea unor reţele de relaţii cu stakeholderii şi chiar între aceştia crează premisele pentru o implementare cu o eficacitate sporită, generatoare de avantaje suplimentare.

O listă mai largă a stakeholder-ilor poate include:

- Furnizorii,
- Sindicatele,
- Grupurile industriale,
- Asociațiile profesionale,
- Grupuri de susținere,
- Angajații probabili,
- Clienții probabili,
- Colectivitățile locale,
- Colectivitățile naționale,
- Publicul (Comunitatea globală),
- Competitorii.

Grupurile de stakeholedri relevante pentru o companie românească tipică includ:

- furnizori,
- sindicatele,
- creditorii,
- partidele politice,
- investitorii cu capital de risc.

Analiza stakeholderilor presupune evaluarea influenței și

importanței acestora, prin prisma următoarelor criterii:
Gradul **în care stakeholderii au capacitatea de a influența pozitiv sau negativ performanța organizatiei**, cuantificată prin intermediul indicatorilor de benchmarking. Acesta este determinat de puterea pe care stakeholderul o are de a-şi promova şi impune interesele pe piaţă, de controlul unor resurse importante sau accesul la informaţii cheie.
Sfera de influență a stakeholderului, cuantificată atât din punctul de vedere al clientilor influenţati de acţiunile sale, cât şi prin prisma ariei geografice acoperite.
Puterea economică **a stakeholderului**, descrisă prin intermediul principalilor indicatori tehnici şi economico-financiari care îi caracterizează activitatea, volumul şi tipul resurselor disponibile, capacitatea acestuia de a atrage surse de finanţare externe etc.
Interesul manifestat **de stakeholderi în ceea ce priveşte asigurarea unei eficienţe şi eficacităţi** ridicate a managementului.
Statusul sau poziția socială **a stakeholderului**, respectiv credibilitatea şi recunoaşterea acestuia în plan local, regional, naţional sau internaţional, existenţa unor certificări în baza cărora acesta îşi desfăşoară activitatea.
Analiza stakeholderilor include următoarele componente:

1. Identificarea şi definirea stakeholderilor.
2. Definirea și caracterizarea grupurilor de interese.
3. Elaborarea matricii stakeholderilor.
4. Studiul impactului presiunii manifestate de stakeholderi asupra performanței organizației.
5. Diagnosticarea generală a sistemului stakeholderilor.
6. Recomandarea unui model general care să optimizeze raportul dintre interesele stakeholderilor și performanțele organizației.

2.3.5 Tipologia strategiilor

Literatura de specialitate tratează strategiile la nivelul organizaţiei după mai multe criterii.
1. În funcţie de **evoluţia propusă de către managementul firmei,** se pot defini:
– **Strategii de dezvoltare,** care vizează maximizarea cifrei de afaceri, prin creşterea producţiei şi obţinerea unui avantaj competitiv legat de costuri.

Firmele care se orientează spre adoptarea acestui tip de strategie sunt firme care au o rată a profitului superioară mediei în domeniul respectiv de activitate şi dispun de un puternic potenţial inovativ. Aceste firme nu se limitează la a adapta produsele şi serviciile lor la cerinţele pieţei, ci încearcă să creeze cerere pentru produsele pe care le fabrică şi să anticipeze cerinţele consumatorilor.

Strategiile de dezvoltare pot fi **aplicate prin**:

- **cucerirea de noi pieţe**; creşterea cotei de piaţă deţinută nu este dificilă în condiţiile unei pieţe în dezvoltare, care permite o creştere a nivelului absolut al vânzărilor. Pe o piaţă aflată la maturitate, dezvoltarea concurenţilor cu o cotă de piaţă scăzută este dezavantajată de structura avantajoasă a costurilor firmelor care sunt lider pe piaţă, iar pentru o piaţă în declin, pătrunderea pe o piaţă depinde de numărul firmelor

care părăsesc piaţa;

- **dezvoltarea de noi produse**; fiind o alternativă costisitoare riscantă şi potenţial neprofitabilă, firmele au optat în ultimul timp pentru transferuri tehnologice sau pentru diverse forme de colaborare în realizarea noilor produse.

– **Strategii neutrale,** denumite şi strategii de stabilitate sunt adoptate de firme mari, care-şi asumă un anumit grad de risc într-un mediu stabil. Deoarece schimbările din mediu sunt predictibile, firma urmăreşte stabilizarea performanţelor prin îmbunătăţiri calitative la nivel funcţional.

În cadrul strategiilor neutrale **se pot deosebi**:

a) **Strategii de profit**, care urmăresc obţinerea profitului pe termen scurt prin reducerea volumului investiţiilor sau a acelor cheltuieli legate de marketing, cercetare-dezvoltare sau întreţinerea utilajelor şi echipamentelor.

b) **Strategii de consolidare**, care urmăresc menţinerea poziţiilor obţinute în urma realizării, de regulă, a unor eforturi investiţionale ridicate. Privite în corelaţie cu natura pieţei pe care acţionează, acestea pot fi:

- **de consolidare pe o piaţă în creştere**, în care firma îşi propune să-şi menţină cota de piaţă deţinută, prin dezvoltarea activităţilor sale în paralel cu ritmul de dezvoltare al pieţei;
- **de consolidare pe o piaţă aflată la maturitate**; menţinerea cotei de piaţă devine dificilă şi costisitoare, firma îşi apără poziţia prin adoptarea unor măsuri de creştere a calităţii produselor şi serviciilor, prin intensificarea activităţilor de marketing, prin îmbunătăţirea structurii costurilor, prin creşterea productivităţii sau prin realizarea de investiţii. Toate aceste măsuri se pot concretiza în cele din urmă în bariere la intrare pentru domeniul de activitate respectiv;
- **de consolidare pe o piaţă în declin**. În această situaţie firma decide reducerea temporară sau definitivă a capacităţilor de producţie, fie optează pentru aşa numita strategie de "culegere a roadelor" încercând să obţină maximum de profit din poziţia sa, prin acordarea de licenţe în utilizarea tehnologiilor de care dispune sau a drepturilor de distribuţie, prin închirierea echipamentelor etc.

c) **Strategii de redresare**, care se caracterizează prin găsirea unor soluţii de îmbunătăţire a performanţelor economico-finaciare ale firmei în scopul revenirii la un nivel al obiectivelor superior celui din perioada precedentă. Măsurile aplicate se referă la reducerea investiţiilor, reducerea unor categorii de cheltuieli sau vânzarea unor active.

– **Strategii de restrângere,** care sunt asociate de obicei eşecului în adoptarea unor strategii anterioare. Sunt caracteristice produselor, tehnologiilor sau chiar domeniilor de activitate aflate în declin. Strategiile de restrângere pot avea **două variante**:

- **Strategii de lichidare parţială,** care se aplică în cazul unor produse sau chiar afaceri ineficiente şi constau în vânzarea acestora sau abandonarea lor.
- **Strategii de lichidare totală,** care constau în vânzarea tuturor activelor firmei şi reprezintă o ultimă soluţie, pentru cazul în care toate celelalte variante s-au dovedit neviabile.

2. În funcţie de diversitatea activităţilor unei firme şi de existenţa

unor legături între aceste activităţi, există **strategii de "portofoliu"** care se pot clasifica în **următoarele categorii**:

- ✓ **Strategii de specializare**, care sunt caracteristice acelor firme care se orientează în producerea unui singur produs sau serie de produse sau spre desfacerea lor pe o singură piaţă. Aceste strategii au la bază, ca opţiune strategică, specializarea.

Integrarea orizontală apare ca o formă de concentrare şi constă în acapararea de către o firmă a unor activităţi concurente sau compelementare obiectului său de activitate, prin achiziţii sau fuziuni, în scopul creşterii poziţiei sale competitive.

- ✓ **Strategii de diversificare**, acestea se referă, în principal, la **două tipuri de diversificare**:

- Diversificarea concentrică sau pe domenii de activitate înrudite.
- Diversificarea conglomerată sau în domenii de activitate neînrudite.

Diversificarea concentrică constă în adăugarea la portofoliul de afaceri existent a unor afaceri similare în ceea ce priveşte produsele, tehnologiile, canalele de distribuţie. Un argument forte al acestui tip de diversificare îl reprezintă obţinerea unui efect de sinergie ridicat, în special pe plan financiar, prin orientarea surplusurilor generate de un cash flow pozitiv al unei afaceri către o alta cu cerinţe ridicate.

O variantă a diversificării concentrice o reprezintă **integrarea verticală** care permite preluarea de către firmă a unei verigi dintr-un lanţ de producţie din amonte (asigurarea input-urilor procesului) sau/şi în aval (asigurarea output-urilor procesului).

Diversificarea conglomerată presupune dezvoltarea de către o firmă a unor afaceri/produse care nu au legătură în mod direct cu obiectul de activitate iniţial. Legătura între afaceri este de natură financiară, la care se adaugă managementul comun la nivelul organizaţiei.

Deşi aplicarea acestor strategii implică dificultăţi în alocarea resurselor interne ale firmei, ele rămân totuşi avantajoase prin minimizarea riscului investiţiei într-o singură afacere.

3. În funcţie de **proveniența resurselor şi a competenţelor în producerea de noi produse,** există **strategii ale modalităţilor de creştere**, care **se clasifică astfel**:

- **Strategii de creştere internă** - constau în creşterea volumului activelor unei firme prin utilizarea resurselor proprii. Este o strategie utilizată preponderent în Japonia, datorită dificultăţilor de penetrare pe piaţa japoneză a firmelor străine. Caracteristică firmelor mici şi serviciilor publice aflate în stadiul de dezvoltare a domeniului de activitate, această strategie prezintă riscul unei perioade de timp îndelungate pentru realizarea obiectivelor şi, în consecinţă, necorelarea cu cerinţele pieţei.
- **Strategii de achiziţie** - reprezintă cumpărarea unei firme de către o alta, caracterizându-se prin dispariţia firmei cumpărate ca entitate juridică independentă, aceasta devenind doar o simplă divizie sau domeniu strategic de afaceri. Achiziţiile au drept scop dezvoltarea de noi produse sau intrarea pe noi pieţe;
- **Strategii de fuziune** - reprezintă o înţelegere între două sau mai multe firme care se finalizează prin unirea lor într-o singură organizaţie. Îmbrăcând cel mai adesea o formă

prietenoasă, fuziunile prezintă avantaje legate de mărirea segmentului de piaţă deţinut, complementaritatea unor produse, servicii sau obţinerea unor economii de scară. Dificultăţile create de achiziţii/fuziuni sunt generate de armonizarea culturilor organizaţiilor - parte la acest proces. Tabelul 2.1 prezintă tipologia achiziţiilor/fuziunilor.

Tipologia achiziţiilor/fuziunilor

Tabelul 2.1

Tip achiziţie/fuziune	**Obiectul achiziţiei/fuziunii**
1. Verticală	Achiziţionarea unui fost furnizor/client
2. Orizontală	Achiziţionarea unui fost concurrent
3 Extensie produs	Acces la produse complementare
4. Extensie piaţă	Acces la noi pieţe
5. Conglomerat	Inexistenţa legăturilor strategice între firme

4. După **sfera de cuprindere**, există strategii:

A. **globale**, care:
- se referă nemijlocit la ansamblul activităţilor firmei;
- se caracterizează prin complexitatea ridicată şi implicare de resurse apreciabile;
- se concretizează în planuri sau programe vizând firma în ansamblul său.

B.**parţiale**, care:
- se referă la unele activităţi ale firmei;
- se caracterizează prin concentrarea cu prioritate asupra celor mai bune sau mai deficitare componente ale firmei, folosind resurse relativ limitate;
- se concretizează, de obicei, în programe sau planuri pe domenii;
- se aprobă fie la nivelul managementului participativ, fie de către conducerea superioară executivă a firmei (managerul general).

5. După **gradul de participare a firmei la elaborarea strategiei**, se deosebesc strategii**:**

🕭**integrate;** acestea:
- ☞se elaborează de către managerii întreprinderii împreună cu reprezentanţii suprasistemelor din care aceasta face parte;
- ☞situează în primul plan corelarea activităţilor întreprinderii cu obiectivele suprasistemelor din care aeasta face parte;
- ☞sunt specifice întreprinderilor de stat, mai ales din economiile de tip comunist, supracentralizate;
- ☞se folosesc şi la nivel de regii autonome şi filial autonome ale marilor societăţi internaţionale sau naţionale.

🕭**independente**, care:
- ☞se elaborează independent, de către managementul superior al firmei;
- ☞pe primul plan situează maximizarea profiturilor unităţii sau supravieţuirea acesteia – este specifică firmelor private.

6. După **dinamica principalelor obiective încorporate**, există strategii de:
- **redresare**, care:

- × stabilesc obiective cantitative la nivelul celor realizate cu câţiva ani în urmă, superioare obiectivelor din perioada precedentă;
- × se axează pe eliminarea deficienţelor înregistrate în trecutul apropiat.
- ▪ **consolidare,** care:
- × stabilesc obiective cantitative identice sau apropiate celor din perioada precedentă;
- × se axează asupra perfecţionării laturilor calitative ale activităţilor întreprinderii.
- ▪ **dezvoltare,** care:
- × stabilesc obiective cantitative şi calitative sensibil superioare celor din perioada precedentă;
- × se bazează pe o solidă situaţie economică, dublată de un apreciabil potenţial tehnic şi comercial.

7. După **tipul obiectivelor şi natura abordărilor**, deosebim strategii de**:**

- ✓ **privatizare,** care:
- au în vedere trecerea patrimoniului din proprietatea statului în proprietatea uneia sau mai multor persoane sau societăţi private;
- se bazează pe prevederile legislative privind realizarea privatizării şi pe viziunea managerilor şi specialiştilor din cadrul firmei privind modul de privatizare.
- ✓ **restructurare**, care:
- se axează asupra reorientării şi/sau redimensionării parţiale sau integrale a activităţilor firmei în vederea asigurării premiselor supravieţuirii şi rentabilităţii sale;
- implică schimbări de esenţă în activităţile de producţie şi manageriale, adesea dificil de realizat şi de suportat de către salariaţi.
- ✓ **managerială,** care:
- constă în remodelarea de fond a caracteristicilor structurale şi funcţionale (decizionale, informaţionale, organizatorice, metodologico-manageriale) ale sistemului de management al firmei;
- implică o reproiectare managerială deosebit de laborioasă şi o echipă managerială competentă şi fermă în acţiuni.
- ✓ **joint-venture**, care:
- are în vedere asocierea unui partener străin permanent, care devine coproprietar;
- vizează obţinerea de avantaj competitiv, prin absorbţie de resurse suplimentare, execuţie de noi produse şi servicii, acces la noi pieţe.
- ✓ **inovaţionale,** care:
- se axează pe promovarea rapidă a progresului ştiinţificotehnic, sub formă de produse noi şi modernizate, tehnologii perfecţionate, noi sisteme de organizare etc;
- se bazează pe un ridicat potenţial de cercetare-dezvoltare şi de producţie.
- ✓ **ofensive,** care:
- situează pe primul plan pătrunderea pe noi pieţe şi îmbunătăţirea poziţiei deţinute pe pieţele actuale;
- se bazează pe un ridicat potenţial comercial de producţie şi

financiar.

✓ **specializare,** care:

- se axează pe restrângerea gamei de produse fabricate;
- se bazează pe existenţa unor produse deosebit de competitive şi pe un puternic sector de concepţie tehnică.

✓ **diversificare,** care:

- se axează asupra lărgirii gamei de produse fabricate;
- se bazează pe existenţa unui număr mare de cadre bine pregătite din domenii diferite şi pe un potenţial organizatoric apreciabil.

✓ **organizatorice,** care:

- se bazează pe existenţa unui număr mare de cadre bine pregătite din domenii diferite şi pe un potenţial organizatoric apreciabil;
- se axează asupra perfecţionării organizării întreprinderii, considerată ca pârghia principală a creşterii competitivităţii;
- se bazează pe un potenţial organizatoric ridicat, bine cunoscut şi utilizat de conducerea firmei.

✓ **informaţionale,** care:

- se axează asupra reproiectării sistemului informaţional al firmei în condiţiile apelării masive la tehnica modernă de calcul;
- se bazează pe investirea de sume apreciabile în sisteme de automatizare, pe construirea unui puternic sistem informatic.

8. După **natura viziunii obiectivelor şi mijloacelor încorporate**, se deosebesc strategii**:**

➢ **economice,** care:

× se bazează predominant pe studierea şi luarea în considerare a cerinţelor pieţei, iar obiectivele şi principalele mijloace de realizat preconizate sunt de natură economică şi stabilite pe bază de criterii economice.

➢ **administrativ-economice,** în care**:**

× un rol major în stabilirea lor îl au factorii decizionali externi firmei, care impun anumite obiective, opţiuni strategice etc. sau restricţii privitoare la acestea.

× cerinţele pieţei nu au un rol determinant în stabilirea conţinutului acestora;

× o parte din obiectivele şi criteriile de evaluare implicate nu sunt de natură economică;

Acestea sunt utilizate numai în firmele de stat, de regulă, cele din ţările cu economie planificată centralizat.

2.4. *Îndrumar pentru autoverificare*

Sinteza unităţii de învăţare 2

„Orice piaţă este un război”, iar lupta concurenţială pentru a asigura supravieţuirea şi dezvoltarea firmei trebuie să se bazeze pe o strategie.

I. Ansoff (1965) tratează strategia ca **“axul comun al acţiunilor organizaţiilor şi produselor/pieţelor ce definesc natura esenţială a activităţilor economice pe care organizaţia le realizează sau prevede să o facă în viitor”.** În viziunea sa, strategia cuprinde **patru componente:**

- ✓ **vectorul de creştere geografică,** bazat pe cuplul produs/piaţă, care precizează orientarea şi mărimea activităţilor viitoare ale firmei.
- ✓ **avantajul competitiv**, care se referă la câştigarea unei poziţii competitive mai puternice, prin identificarea proprietăţilor fiecărui cuplu produs/piaţă;
- ✓ **sinergia utilizării resurselor firmei;**
- ✓ **flexibilitatea strategică,** bazată pe resurse şi competenţe transmisibile de la un domeniu de activitate la altul.

H. Mintzberg (1987) consideră că strategia nu poate fi redusă la o simplă definire, de aceea propune prezentarea conceptului în **cinci moduri,** într-o manieră complexă:

6. Strategia ca plan , prin care desemnează un curs prestabilit de acţiune, o linie directoare sau un set de linii directoare pentru a soluţiona o situaţie. Astfel definită, strategia prezintă două caracteristici:

- premerge situaţia căreia i se aplică;
- este dezvoltată conştient şi cu un anumit scop.

7. Strategia ca tactică, manevră, aplicată în scopul dejucării intenţiilor concurenţilor sau oponenţilor;

8. Strategia ca model, ce stabileşte o suită de acţiuni în plan comportamental, deoarece strategia rezultă din acţiunile oamenilor şi nu din intenţiile lor;

9. Strategia ca poziţie, care specifică modalităţile de identificare a locului pe care-l ocupă organizaţia în mediul său, cel mai adesea pe piaţă. Prin această definire, strategia devine o forţă de mediere între contextual intern şi extern al organizaţiei.

10. Strategia ca perspectivă, care implică nu doar o poziţionare pe piaţă, dar şi o modalitate proprie de a percepe mediul extern. Această ultimă definiţie sugerează că, înainte de toate, strategia rămâne un concept, o reprezentare abstractă.

Strategia are **patru componente**: scopul, alocarea resurselor, competenţele caracteristice (distinctive) şi sinergia.

A. <u>Misiunea firmei</u> (vocaţia, “credo-ul”, carta), punctul de plecare în elaboarea strategiei, reprezintă **un ansamblu de principii care ghidează activitatea acesteia, expresia generală a raţiunii sale de a exista, enunţând direcţia de evoluţie a organizaţiei, în concordanţă cu aşteptările fireşti ale “stakeholderilor”.**

B. <u>Obiectivele strategiei</u> reprezintă **o exprimare în termini cantitativi a unor stări viitoare dorite pentru organizaţie**.

C. <u>Opţiunile strategice</u>, numite şi **vectori de creştere a firmei**, reprezintă acele **direcţii de acţiune pe care le poate aborda o firmă în scopul realizării obiectivelor strategice, cu implicaţii asupra tuturor activităţilor firmei sau a unei părţi relevante a acestora.**

D. <u>Resursele</u> reprezintă o altă componentă definitorie a strategiei. În formularea strategiei trebuie să se ţină cont de **resursele** de care dispune organizaţia (**resurse proprii**) sau de care poate dispune (**resurse atrase, resurse împrumutate**).

E. <u>Termenele</u> apar în strategie sub **forme diverse (termene iniţiale, termene intermediare, termene finale).**

F. <u>Avantajul competitiv</u>. Prin formularea strategiei de ansamblu trebuie analizate atent consecinţele pe care creşterea competitivităţii le are pentru susţinerea măiestriei firmei în a determina şi a susţine avantajul competitiv.

Prin avantaj competitiv se înţelege **"realizarea de către o firmă a unor produse sau servicii superioare dintr-un punct de vedere semnificativ pentru consumatori, comparativ cu oferta de articole similare ale majorităţii concurenţilor**.

În procesul de definire a strategiei se iau în considerare o serie de **factori determinanţi**:

- **factori ce ţin de firmă în sine** (realitatea internă a firmei şi resursele de care dispune);
- **factori ce ţin de mediul înconjurător al firmei**.

Orice strategie trebuie să furnizeze cadrul şi coordonatele generale ale dezvoltării şi eficienţei viitoare a firmei. Calitatea strategiei firmei economice depinde de **gradul de realism** al acesteia. **Realismul strategiei** este determinat de câteva aspecte:

- calitatea previziunii;
- evaluarea corectă a potenţialului şi capacităţii competitive a firmei;
- cunoaşterea, cuantificarea şi ierarhizarea factorilor de influenţă externi;
- cunoaşterea şi anticiparea operativă a unor influenţe neprevăzute;
- spiritul întreprinzător şi capacitatea managerială a întreprinzătorului.

O strategie realistă şi performantă trebuie să studieze şi să găsească **soluţii** la o serie de probleme viitoare:

- raportul cerere/ ofertă pe piaţă;
- de unde, cât, şi cum se cumpără;
- ce mărfuri şi servicii sunt profitabile;
- dacă putem să oferim ceva în plus consumatorilor în raport cu concurenţa;
- dacă pot fi descurajaţi legal concurenţii prin preţ, servicii, calitate;
- care este cea mai adecvată politică de preţuri (mari, mijlocii, mici);
- de unde se va asigura capitalul necear;
- ce destinaţie va avea profitul;
- dacă motivaţia salariaţilor este satisfăcătoare;
- dacă politica de personal este corectă etc.

Strategia firmei reprezintă fundamentul pentru elaborarea **politicii** acesteia. **Politica firmei** se poate defini ca **un set de obiective pe termen mediu** ce se referă la ansamblul activităţilor sau la componente majore ale firmei împreună cu volumul şi structura resurselor disponibile, acţiunile majore de întreprins, principalii responsabili şi executanţi de finanţare, termenele finale şi intermediare, indicatorii de eficienţă globali sau parţiali.

Concepte şi termeni de reţinut

- strategia firmei, politica firmei;
- misiunea firmei, obiective strategice, obțiuni strategice;
- stakeholderi;
- avantaj competitiv;
- strategie realistă, performanță în firmă.

Întrebări de control şi teme de dezbatere

1. Definiți strategia ca instrument a managementului strategic.
2. Prezentați succint grupurile de stakeholder în funcție de interese.
3. Detaliați tipurile de strategii.
4. Care sunt cele patru componente ale strategiei și în ce constau?
5. Ce se înțelege prin avantaj competitiv?

Teste de evaluare/autoevaluare

1. Eliminați componentele ce nu sunt cuprinse într-o strategie conform teoriei lui **I. Ansoff**:
(Definiți strategia din mai multe perspective)
a) vectorul de creştere geografică,
b) politica de prețuri și tarife,
c) sinergia utilizării resurselor firmei,
d) avantaj competitiv.

2. Calitatea strategiei firmei economice depinde de:
(Caracterizați strategia performantă la nivel de firmă)
a) gradul de realism al acesteia,
b) dimensiuni economice,
c) avantajul competitiv,
d) grupurile de stakeholderi.

3. Stakeholderii pot fi considerați:
a) factori de mediu,
b) furnizori de materii prime şi materiale,
c) persoană sau grupuri de persoanece au un interes,
d) resursă definitorie a strategiei.

4. **Strategiile neutral mai sunt denumite şi:** enumite şi strategii de stabilitate:
a) strategii de consolidare,
b) strategii de profit,
c) strategii realiste,
d) strategii de stabilitate.

5. Politica firmei se poate defini ca:
(Exemeplificati politica firmei X)
a) setul de decizii şi acțiuni,
b) set de obiective pe termen mediu,
c) set de obiective şi decizii pe termen scurt,
d) process de managementului strategic.

Bibliografie obligatorie

1. Dumitrescu M., Strategii şi management strategic, Editura Economică, Bucureşti, 2002;
2. Popa I., *Managemet strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2004;
3. Porter M., *Strategia concurențială,* Editura Teora, Bucureşti, 2003

Unitatea de învăţare 3
COMPETITIVITATEA FIRMEI

Cuprins:

3.1. Introducere
3.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare
3.3. Conţinutul unităţii de învăţare
3.3.1. Abordări conceptuale privind competitivitatea
3.3.2. Competitivitatea și avantajul competitiv
3.3.2.1 Analiza avantajului competitiv
3.3.3. Lanțul valoric
3.3.3.1 Identificarea activităților valorice
3.3.3.2 Sistemul valoric
3.3.4. Tipuri de avantaje concurențiale
3.3.4.1 Avantajul cost
3.3.4.2 Avantajul competitiv bazat pe diferențiere
3.4. Îndrumar pentru autoverificare

3.1. Introducere

Un adevăr fundamental despre competiţie este acela că aceasta este un joc cu învingători şi învinşi. Efectele competiţiei vor fi bune pentru unii şi rele pentru alţii. Termenii de „unii" şi „alţii" se referă la competitori, beneficiari, fie ei consumatori, cumpărători. **Actorii** principali ai competiţiei sunt **întreprinzătorul** şi **firma**. **Întreprinzătorul** trebuie să fie angajat cu toată complexitatea sa umană în întreprinderea pe care o crează. **Firma** este locul unde se crează **valoare** prin interacţiunea între iniţiativă, muncă şi capital. Firma este piaţă pentru o serie de factori de intrare, cum ar fi materiile prime, dar în principal forţa de muncă. **Furnizorii** sunt în competiţie pe această piaţă, tot aşa cum salariaţii sunt în competiţie pentru a obţine sau păstra segmente din această piaţă (locurile de muncă). Rezultatul acestei competiţii este **preţul** produsului firmei.

3.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare

Obiectivele unităţii de învăţare:

- identificarea noțiunilor: actori, întreprinzători, firmă, furnizori;
- însușirea notiunilor de competitivitate și competitivitate strategică;
- stabilirea factorilor generator și declanșatori ai competitivității;
- înţelegerea importanţei studiului poziției strategice ca etapă cheie a viziunii strategice;
- poziţionarea avantajului competitiv la nivel de firmă;

- înțelegerea importanței lanțului valoric și a analizei acestuia în activitățile unei firme.

Competențele unității de învățare:

– studenții vor putea să definească noțiuni ca: actor al pieței, furnizor, preț, competiție, avantaj competitiv, lanț valoric;
– studenții vor cunoaște importanța modelului M. Porter pentru stabilirea strategiilor în funcție de concurență și ramurile structurale componente;
– studenții vor putea identifica activitățile valorice aferente lanțului valoric, stabilind avantajul concurențial al firmei.

Timpul alocat unității: 2 ore

3.3. Conținutul unității de învățare

3.3.1. Abordări conceptuale privind competitivitatea

Termenul de **competiție** are conotații teoretice, dar și aspecte practice. Vom aborda **competiția** și rezultatul său, **competitivitatea**, de pe poziția **competitorului**. Trăsăturile luate în calcul pentru a acorda calificativul „mai bun" pot fi clasificate în două categorii: de efect (maxim) sau de efort (minim).

Dicționarul Enciclopedic definește **competitivitatea** ca fiind capacitatea unor produse sau servicii de a face față concurenței. Această definire sumară nu reprezintă un punct de vedere viabil pentru identificarea de modalități concrete de îmbunătățire a competitivității într-un anumit domeniu. Este de remarcat noțiunea de „**competitivitate a prețurilor**" care leagă capacitatea produsului de a înfrunta concurența de **nivelul prețurilor** de pe piață. O altă observație este aceea că raportul „**cost/performanță**" nu este același cu raportul „**preț/performanță**".

Productivitatea *este condiția esențială pentru a înfrunta concurența, dar nu este condiția suficientă pentru a intra și a se menține pe piață. (**De exemplu, putem produce diligențe în cantități mari și la prețuri mici, dar cum acestea nu sunt competitive cu un alt mijloc de transport de pe piață, nu vom putea vinde decât un număr foarte mic, ca și curiozitate sau piesă de colecție. Întreprinderea care le va produce nu se va menține pe piață**).*

- **Competitivitatea reprezintă capacitatea** unei întreprinderi **de a susține în mod constant și durabil competiția** (concurența) sub toate aspectele sale. Conceptul de **competitivitate** este legat de noțiunea de **competiție**. În desfășurarea competiției se au în vedere cele patru **legi specifice**, și anume:

1. **Legea conservării competiției**: Concurența nu poate fi creată, nici distrusă prin voința umană; ea se poate doar **transforma** dintr-o **formă** în **alta**.

2. **Legea discriminării**: **Competiţia** este un joc cu **învinşi** şi **învingători**.

3. **Legea cooperării**: **Concurenţa loială** este o **formă intrinsecă de cooperare**.

4. **Legea constrângerii**: **Competiţia** este **generată** de **restricţii** şi **generează restricţii**. **Acţiunea umană conştientă** poate avea efect numai asupra restricţiilor formale şi poate transforma restricţiile naturale orientate arbitrar, în restricţii raţionale orientate pozitiv sau negativ.

În acest capitol **competitivitatea** va fi analizată din perspectiva **avantajului competitiv** aşteptat şi obţinut de către firme. După părerea profesorului R. Carbaugh de la universitatea din Washington, o firmă este **competitivă** dacă produce bunuri de o calitate superioară sau la un preţ mai scăzut decât competitorii săi. Competitivitatea exprimă poziţia firmei pe piaţă.

Competitivitatea este un **concept cu dublă funcţie**: **de evaluare** a evoluţiei firmei pe piaţă şi **de orientare** pe diverse căi (calitate, preţ, cost, fiabilitate, schimbare) a evoluţiei acesteia în condiţii de competiţie. Într-un mediu concurenţial orice firmă trebuie să cunoască şi să asigure nencesităţile consumatorilor. **Elementele** care definesc competitivitatea putem să le clasificăm în **factori generatori** şi **declanşatori** ai competitivităţii. ***Factorii generatori*** ai competitivităţii sunt: cererea şi oferta, calitatea produselor, preţurile, adaptabilitatea. ***Factorii declanşatori*** ai competitivităţii cuprind: produsele, clienţii, piaţa şi preţurile (caracteristice mediului extern); calitatea, costul, flexibilitatea, schimbarea, dimensiunea organizaţiei (caracteristice mediului intern). Factorii care conduc la **recâştigarea competitivităţii** sunt ***schimbarea, calitatea*** şi ***flexibilitatea***.

- **Competitivitatea strategică** este atinsă atunci când o firmă reuşeşte să formuleze şi să implementeze o strategie creatoare de valoare. Dacă o firmă implementează o strategie pe care concurenţii actuali şi cei potenţiali nu o implementează simultan atunci firma respectivă are un avantaj concurenţial susţinut. Dacă eforturile altor firme de a copia strategia au eşuat, atunci firma poate fi sigură că are un avantaj concurenţial susţinut. Chiar dacă firma realizează un avantaj concurenţial, acesta poate fi menţinut numai o anumită perioadă de timp. Firma care nu are un avantaj concurenţial susţinut sau care nu concurează într-un domeniu atractiv va obţine cel mult un nivel mediu al profitului.

Au fost conturate **modele** folosite de firme pentru a obţine o profitabilitate superioară. De exemplu, **modelul organizării ramurii** explică **influenţa mediului exterior** asupra acţiunilor strategice ale firmei. Acest model porneşte de la câteva premise:

- ramura de activitate în care acţionează firma şi concurenţa din cadrul ei impune restricţii care influenţează strategia ce va fi adoptată de firmă;
- firmele care acţionează în aceeaşi ramură de activitate controlează resurse similare şi au strategii similare.

Conform **modelului lui Michael Porter (fig. 3.1) al celor cinci forţe**, firma este impulsionată să găsească **strategia** care i-ar asigura o poziţie concurenţială având în vedere trăsăturile structurale ale ramurii.

Firmele sunt impulsionate să găsească **cea mai atrăgătoare ramură** în care să concureze. Competitivitatea va creşte dacă firmele acţionează într-o ramură care are un potenţial mare de profit şi dacă resursele vor fi folosite în mod corespunzător pentru a implementa cea mai adecvată strategie.

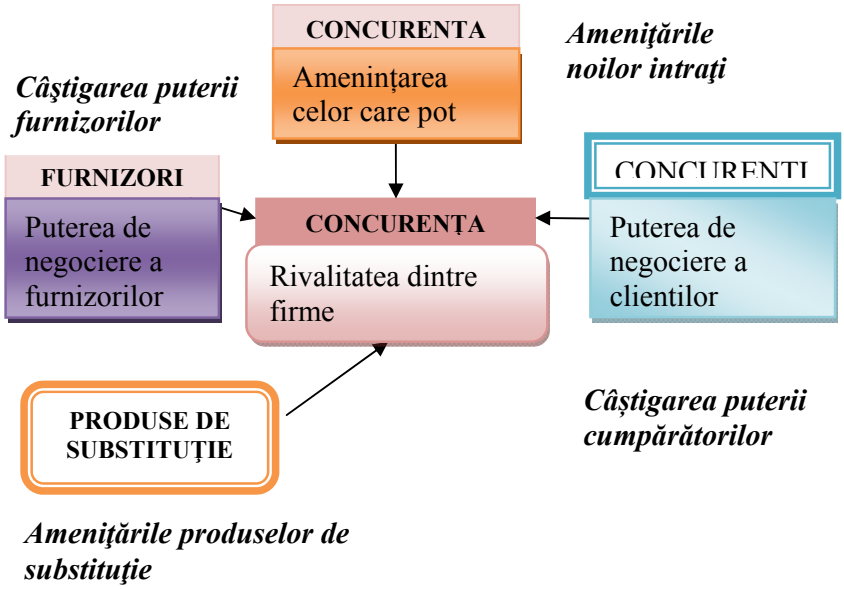


Fig. 3.1 ***Modelul Porter – al factorilor concurenţiali***

Clienţii şi furnizorii exercită presiuni variabile asupra firmelor din sectorul respectiv. **Jocul concurenţial** este în mod egal influenţat de **numărul firmelor noi** care pot pătrunde în sectorul respectiv, precum şi de **posibilitatea apariţiei unor produse de substituţie**. Aceste **cinci forţe concurenţiale** determină **intensitatea concurenţei** şi **profitabilitatea firmei** în cadrul sectorului.

1. Clienţii

Clienţii concurează cu ramura furnizoare prin faptul că o obligă să facă **reduceri de preţ** sau stipulează **o calitate mai înaltă**, **mai multe servicii** şi astfel reuşesc să reducă **profitabilitatea** firmelor din sector.

Puterea principalelor grupe de cumpărători ai unei ramuri, depinde în principal de caracteristicile poziţiei lor pe piaţă. Poziţia cumpărătorilor se poate modifica în timp, ca urmare a unor decizii strategice proprii. Alegerea cumpărătorilor este o decizie strategică foarte importantă.

2. Furnizorii

Furnizorii pot ameninţa cu **deteriorarea calităţii** sau cu **creşterea preţului de livrare** a ofertei şi pot influenţa **profitabilitatea** sectorului cumpărător, mai ales dacă firmele cumpărătoare nu pot include în preţul propriu creşterea costurilor de aprovizionare.

3. Concurenţa actuală

În analiza **concurenţei existente** este suficient să analizăm doar pe cei mai importanţi rivali, şi în această analiză se vor urmări **patru elemente** principale: **obiectivele concurenţei**; **strategia lor actuală** şi **modificările viitoare probabile**; **aptitudinile şi capacitatea concurenţilor**; **presupunerile lor** despre sine şi despre mediu.

4. Concurenţa potenţială

Această forţă competitivă poate produce modificări semnificative ale industriei prin **capacităţile de producţie şi resursele** pe care le introduc în competiţie prin **eforturile intense** pe care le desfăşoară pentru a intra pe

piaţă şi eventualele **noi concepţii strategice** pe care le promovează.

5. <u>Produse de substituţie</u>

Toate întreprinderile dintr-un sector sunt supuse presiunii **produselor de substituţie** care limitează rata de profitabilitate a ramurii, deoarece plafonează preţul optim prin modificarea elasticităţii de preţ a cererii pe piaţa sectorului dat. Firma trebuie să aibă în vedere toate substitutele actuale şi cele potenţiale.

Modelul Porter, pe baza celor cinci forţe care afectează starea concurenței, identifică trei strategii tip:

1. dominarea globală prin costuri;
2. diferențiere;
3. specializare sau nișă asupra unui segment strategic.

Competitivitatea poate fi cuantificată deşi nu există încă norme precise în teoria economică de determinare a performanţei. Există o multitudine de indicatori utilizaţi de instituţii autorizate care s-au dedicat evaluării competitivităţii, cum sunt Institutul Internaţional pentru Management din Elveţia şi Forumul Economic Mondial. Aceşti indicatori diferă de la o instituţie la alta întrucât mulţi dintre factorii luaţi în calcul sunt subiectivi. Spre exemplu, Forumul Economic Mondial foloseşte **doi indicatori** principali de evaluare a competitivităţii: **potenţialul de creştere a competitivităţii** şi **competitivitatea curentă**.

Primul indicator ia în calcul variabilele cum sunt **inovarea** (gradul de sofisticare tehnologică, cheltuielile pentru cercetare-dezvoltare), **tehnologia informaţiei şi comunicaţiilor**, **cadrul legislativ** şi **contractual**, **mediul macroeconomic**.

Indicatorul competitivităţii curente ia în calcul variabilele cum sunt **complexitatea operaţiunilor** şi **strategiilor firmelor** (capacitatea de inovare, unicitatea design-ului produselor, complexitatea proceselor de producţie) şi **calitatea mediului de afaceri**.

3.3.2. Competitivitatea și avantajul competitiv

Competitivitatea este calea cea mai bună de a îmbunătăţi performanţele permanent. Fiind **esenţa progresului**, ea stimulează în permanenţă, impune standarde de calitate, de preţ, determină creşterea productivităţii, susţine inovaţia şi perfecţionarea.

3.3.2.1 Analiza avantajului competitiv

Avantajul competitiv reprezintă **locul** pe care îl ocupă firma în sfera concurenţială dintr-un domeniu de activitate faţă de alţi concurenţi şi care îi permite acesteia să obţină **profit** şi **prestigiu** pe piaţă. Pestru a obţine avantaj concurenţial este necesar să se analizeze toate aspectele firmei, făcându-se apel la cele două tehnici: **lanţul valoric** şi **sistemul valorii**. **Avantajul concurenţial** reprezintă **capacitatea firmei** de a controla cele **cinci forţe concurenţiale** (intrarea noilor concurenţi, ameninţarea produselor substituibile, puterea de negociere a cumpărătorilor, puterea de negociere a furnizorilor şi rivalitatea dintre concurenţii existenţi), şi **realizarea unor produse superioare** pentru consumatori comparativ cu ofertele celorlalţi concurenţi.

Sursele de avantaj concurenţial sunt:

- **interne**: structura costurilor, diferenţierea produselor, capacitatea de reacţie, flexibilitatea, cunoaşterea punctelor forte şi slabe, competenţe tehnologice;

- **externe**: cunoaşterea mediului de afaceri, a concurenţei, segmentarea pieţei.

Avantajul competitiv este determinat de mai mulţi **factori de influenţă**: tipul firmei, forma concurenţei, domeniul de activitate, nivelul cunoaşterii informaţiilor despre starea concurenţei.

M. Porter consideră că există **două tipuri de avantaj** concurenţial pe care o firmă le poate obţine: **cost scăzut** şi **diferenţiere** (tabelul 3.1). Acestea două determină fiecare anumite strategii.

Tabel 3.1

Costuri reduse	**Diferenţiere**
Strategii de dominaţie prin cost	**Strategii de dominaţie prin diferenţiere**
Strategii de concentrare bazată pe costuri	**Strategii de concentrare bazată pe diferenţiere**

Strategii de bază identificate de M. Porter

Există **două surse** care pot asigura un **avantaj competitiv sustenabil**: **experienţa superioară** şi **existenţa unor resurse variate**. Pentru a genera avantaj competitiv sustenabil resursele trebuie să se caracterizeze prin **patru atribute**: **raritate, valoare, imposibilitate de imitare** şi **imposibilitate de substituire**. Prin combinarea resurselor şi a experienţei, organizaţia obţine un avantaj competitiv care îi permite să facă faţă fluctuaţiilor mediului de afaceri.

La baza noţiunii de **avantaj competitiv sustenabil** stau conceptele de **diferenţiere a imaginii firmei şi a produselor** şi **preţurile de vânzare reduse**. O organizaţie obţine avantaj competitiv sustenabil dacă aplică o strategie de creare de valoare care nu este implementată şi de alte organizaţii. Strategia de creare de valoare permite organizaţiei să ocupe o poziţie superioară pe piaţă.

Fiecare firmă este formată din **activităţi** care se întrepătrund pentru a consolida valoarea firmei: aprovizionarea, producţia, distribuţia, marketingul bunurilor. Toate aceste activităţi reunite formează ***lanţul valoric*** al organizaţiei. Când organizaţiile se aprovizionează, distribuie, cumpără una de la alta sau concurează una cu alta, ele formează un grup mai larg de generare a valorii, ***sistemul valoric***.

Un exemplu relevant pentru studiul competitivităţii şi al avantajului concurenţial îl vom regăsi în „lupta" pentru o poziţie cât mai bună pe piaţă a *sistemelor aeriene low-cost. Sistemele aeriene low-cost, combinate cu satisfacţia clienţilor, au determinat obţinerea unor marje foarte mari de profit şi de creştere, în comparaţie cu transportatorii aerieni tradiţionali. Pe piaţa transporturilor aeriene există o competiţie acerbă între companiile aeriene tradiţionale şi cele low-cost, dar, datorită dezvoltării exacerbate a acestora din urmă, putem vorbi din ce în ce mai mult despre o competiţie chiar între companiile aeriene low-cost. Datorită modelului lor excepţional de afaceri, care le permite să ofere preţuri foarte scăzute şi zboruri directe, transportatorii low-cost îi încurajează pe pasagerii care călătoreau foarte rar sau chiar deloc cu avionul, să o facă în mod frecvent.*

În consecinţă, observăm că transportatorii low-cost au reuşit să atragă noi clienţi în sectorul aerian, în defavoarea altor mijloace de transport: tren, autocar, vapor, dar şi clienţii companiilor aeriene tradiţionale, concurând cu acestea prin preţuri scăzute. Lawton apreciază

că pătrunderea pe piaţă a acestui tip de companie aeriană a stimulat generarea de trafic aerian nou.

Presiunnile competitive aduse de apariţia companiilor low-cost pe multe rute importante din Europa au determinat scăderea tarifelor companiilor aeriene tradiţionale, pentru a face faţă provocării. Un Raport al Comisiei Europene indică faptul că, atunci când noi competitori intră pe o rută, preţurile se reduc în medie cu 10-14%, şi că aceste reduceri sunt mult mai mari atunci când noii competitori sunt companii aeriene low-cost.

Între firme are loc o competiţie pentru putere pe piaţă, ale cărei resorturi nu le sunt cunoscute în totalitate, dar care impune ca orice firmă care doreşte să supravieţuiască să-şi dezvolte într-o formă oarecare o trăsătură de unicitate. Singurul factor de competitivitate durabilă este **capacitatea de inovare**, care la rândul ei depinde de **calitatea resurselor umane** şi **a managementului**.

3.3.3. Lanţul valoric

Analiza lanţului valorii oferă posibilitatea firmelor să identifice şi să înţeleagă **operaţiunile care creează valoare**. O firmă obţine **profituri** peste nivelul mediu când valoarea rezultată este mai mare decât costurile necesare obţinerii acestei valori. Analiza activităţilor permite evidenţierea domeniilor în care aceasta are potenţialul de a creea valoare.

Lanţul valoric leagă activităţile unei firme cu părţile sale funcţionale şi încearcă să facă o evaluare a contribuţiilor pe care fiecare parte le aduce la valoarea adăugată a organizaţiei. Porter foloseşte conceptul de „**lanţ de valori**", ca instrument de analiză a avantajului concurenţial, descompunând întreprinderea în activităţi relevante din punct de vedere strategic, pentru a înţelege mecanismul **costurilor** şi **sursele de diferenţiere**.

Nivelul relevant pentru construirea lanţului valoric este cel al activităţilor firmei dintr-o anumită ramură. Diferenţele dintre lanţurile valorice ale concurenţilor sunt o sursă esenţială de avantaj concurenţial. Lanţul valoric al unei firme poate varia pentru articole diferite din linia sa de produse. **Lanţul valoric** arată **valoarea totală** şi se compune din **activităţi valorice** şi **marjă valorică**.

Activităţile valorice sunt activităţile distincte din punct de vedere fizic şi tehnologic pe care le execută întreprinderea.

Marja valorică este diferenţa dintre valoarea totală şi costul colectiv al executării activităţilor valorice.

Fiecare **activitate valorică** foloseşte intrări de producţie achiziţionate, resurse umane şi o formă de tehnologie, pentru a-şi îndeplini funcţia. Fiecare activitate valorică foloseşte şi creează informaţii, parametrii de performanţă şi statistici de eşec al produsului. Organizaţia îşi dimensionează **activităţile** corespunzător **lanţului valorii**. Practica economică şi managerială a relevat tendinţa organizaţiilor de a exercita în cadrul lor acele activităţi care generează rezultate economice superioare.

Analiza lanţului vertical al valorii se realizează în **două etape**:

Etapa 1 – **construirea filierei de producţie a produsului** (fig. 3.2)

Etapa 2 – **construirea filierei de producţie detaliată a activităţilor firmei pentru produsul respectiv**. (fig. 3.3)

Pentru fiecare etapă se evaluează **sursele posibile de avantaj concurenţial** şi **natura acestora**: diferenţiere, cost, resurse. Evaluările trebuie să aibă în vedere aşteptările clienţilor.

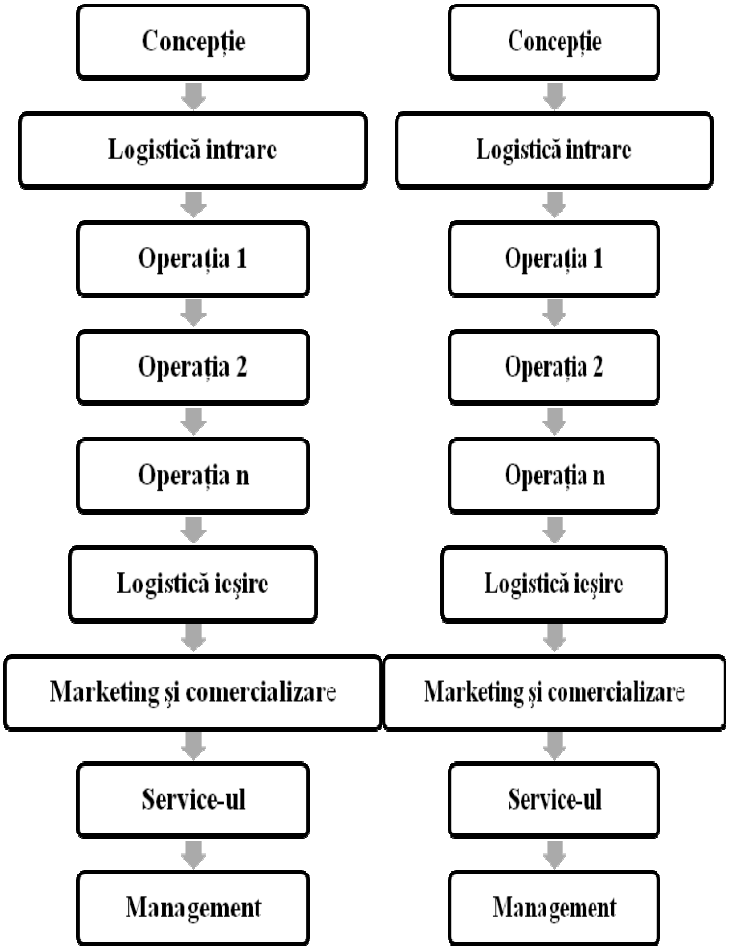


Fig.3.2 Filiera de producţie

Fig. 3.3 Filiera de producţie a activităţilor

3.3.3.1 Identificarea activităților valorice

Identificarea activităţilor valorice impune **separarea activităţilor** care sunt distincte din punct de vedere tehnologic şi strategic. Activităţile valorice se împart în **două clase** mari: ***activităţi primare*** şi ***activităţi de sprijin***.

a) Activităţile primare ale lanţului valoric pot grupa activităţile firmei cum ar fi:

- **logistica operaţiunilor interne**, care se referă la domeniile răspunzătoare de recepția bunurilor de la furnizori, stocarea lor pe perioada impusă de exploatare, gestiunea şi transportarea lor în perimetrul întreprinderii;
- **producţia**, care se referă la activităţile de obţinere a produselor şi serviciilor în cadrul firmei;
- **logistica operaţiunilor externe**, care se referă la distribuirea produsului final către clienţi;
- **seviciile**, se referă la activităţile de service, în timpul şi după vânzarea produselor.

Fiecare activitate va adăuga valoare. Diversele categorii de activităţi pot constitui domenii de avantaj concurenţial pentru organizaţie.

b) Activităţile de sprijin se referă la:

- **managementul aprovizionării** – o activitate de aprovizionare

poate fi asociată cu una sau mai multe activităţi valorice specifice pe care le sprijină; costul activităţilor de aprovizionare reprezintă o parte mică din costurile totale;

- **managementul dezvoltării tehnologice** – fiecare activitate valorică înglobează tehnologie; dezvoltarea tehnologiei este importantă pentru avantajul concurenţial în toate ramurile economice;
- **managementul resurselor umane** are efect asupra avantajului concurenţial în orice firmă, prin rolul pe care îl joacă atât în determinarea competenţelor profesionale şi a motivaţiei angajaţilor, cât şi în determinarea costului de angajare şi instruire;
- **managementul firmei** – este uneori tratat numai ca „articol de cheltuieli generale", dar poate fi o sursă importantă de avantaj concurenţial.

Aceste activităţi de susţinere sunt generatoare de valoare, la fel ca cele primare. Pentru crearea unui avantaj competitiv durabil este necesar să se analizeze detaliat toate sferele generatoare de valoare.

O trăsătură principală a ramurilor este că foarte rar o singură firmă desfăşoară toate activităţile creatoare de valoare (începând cu proiectarea produselor şi până la livrarea la consumatori). O mare parte din crearea valorii se realizează în lanţul aprovizionării şi al distribuţiei. ***De exemplu, calitatea unui automobil care ajunge la beneficiar nu este influenţată numai de activităţile care se desfăşoară în cadrul firmei producătoare. Aceasta depinde şi de calitatea subansamblelor aprovizionate şi de performanţa distribuitorilor***.

Firmele care au dobândit competitivitate strategică nu trebuie să manifeste rigiditate. Schimbările rapide care se produc fac ca firmele să nu poată folosi permanent aceleaşi competenţe. În competiţia actuală, sursele tradiţionale ale avantajului concurenţial (forţa de muncă, materiile prime şi dotarea tehnică) devin ineficiente. Firma trebuie privită ca pe un ansamblu de resurse eterogene, posibilităţi şi competenţe cheie, care sunt folosite pentru a dobândi o poziţie pe piaţă. Resursele constituie surse ale competenţelor, unele fiind chiar competenţe cheie. Folosind aceste competenţe, firmele pot desfăşura activităţi pe care concurenţii nu le pot copia.

3.3.3.2 Sistemul valoric

O analiză suplimentară care trebuie făcută este analiza **sistemului valoric**. Concurenţii pot folosi un sistem valoric diferit sau identic: unii furnizori pot oferi preţuri mai mici, servicii mai rapide, produse mai fiabile. Avantajul concurenţial poate proveni din colaborarea cu cei mai buni furnizori, prin utilizarea unor noi sisteme de distribuţie sau prin stabilirea unor noi relaţii cu un furnizor. Analiza sistemului valoric are o importanţă strategică, deoarece trebuie extinsă dincolo de organizaţia propriu-zisă. Dacă factorii de succes au fost evaluaţi corect, ei vor furniza baza necesară pentru analiza valorii adăugate, la sistemul nivelului valoric.

Analiza lanţului şi a **sistemului valoric** va oferi informaţii despre **valoarea adăugată**. Dacă firma dispune de mai multe produse, unele ar putea fi comune (materiile prime comune folosite în numeroase produse finale, legăturile dintre dezvoltarea tehnologică şi producţie, alianţele, parteneriatele). Produsele comune pot fi conectate, pentru a da naştere unui avantaj concurenţial. Aceste legături ar putea oferi avantaje concurenţiale faţă de rivalii care nu pot avea asemenea legături sau nu le pot dezvolta suficient de rapid. Concurenţii pot copia acţiunile firmei, dar legăturile

speciale care există între elementele lanţului şi ale sistemelor valorice ale organizaţiei sunt mult mai greu de imitat, deci pot asigura avantaje competitive durabile.

3.3.4. Tipuri de avantaje concurenţiale

Dacă am întreba un număr de persoane de ce anumite întreprinderi reuşesc mai bine ca altele în activitatea lor economică, răspunsul general pe care îl vom primi este următorul: „aceste întreprinderi oferă produse – sau servicii – mai bune, la preţuri atractive”. Acest răspuns nu este departe de realitate, dar aprecierea este făcută doar din punctul de vedere al clientului, ignorându-se efectele concurenţei. Dacă o întreprindere reuşeşte în acţiunile sale mai bine decât concurenţii săi, ea este capabilă de a se dezvolta pe termen lung într-un sector de activitate atingând un nivel de rentabilitate superioară, adică va obţine plusvaloare pentru acţionarii săi mai mult decât concurenţii. În această direcţie, putem spune că există două modalităţi de a reuşi mai bine decât concurenţa:

- producţia unor bunuri la costuri inferioare celor ale concurenţilor → ***avantaj de cost***
- producţia unor bunuri cu caracteristici unice, apreciate de clienţi, care sunt dispuşi să plătească mai mult → ***avantaj de diferenţiere***

La o primă analiză, răspunsul la întrebarea iniţială – de ce anumite întreprinderi reuşesc mai bine în activitatea lor economică decât altele este simplu. Răspunsul este: pentru că ele obţin fie un avantaj de cost, fie un avantaj bazat pe diferenţiere. Această analiză clasează **întreprinderile performante** în **două categorii**: **întreprinderi care obţin avantaj concurenţial bazat pe costuri reduse** şi **întreprinderi care obţin avantaj concurenţial prin diferenţiere**. Concluzia care reiese este că întreprinderile performante trebuie să deţină cel puţin unul din aceste două tipuri de avantaj concurenţial.

Pentru a fi performantă, o întreprindere trebuie să aibă fie costuri scăzute faţă de ceilalţi concurenţi cu o ofertă similară, fie, la un nivel dat al costului să ofere un preţ mai ridicat decât concurenţii la o ofertă net superioară şi unică (percepută de client).

3.3.4.1 Avantajul cost

O firmă are un **avantaj de cost** în situaţia în care costul de executare a tuturor activităţilor sale valorice este mai mic decât costurile concurenţilor. Avantajul concurenţial va fi viabil dacă sursele avantajului de cost al unei firme sunt dificil de reprodus sau de imitat de către concurenţi. Este obţinută performanţă superioară dacă firma furnizează cumpărătorului valoare la nivel acceptabil, astfel încât avantajul său de cost să nu fie anulat de necesitatea de a percepe un preţ mai scăzut decât concurenţii. Factorii care influenţează poziţia relativă de cost a unei firme sunt:

- componenţa lanţului valorii faţă de cea a concurenţilor
- poziţia sa relativă faţă de forţele motrice[1] de cost ale fiecărei activităţi.

Concurenţii au lanţuri valorice care pot fi similare sau diferite cu cel al firmei. Firma poate să identifice separat efectul a diverse lanţuri asupra poziţiei sale relative de cost, prin compararea costului acestor activităţi care diferă. Este necesară evaluarea poziţiei relative de cost a activităţilor valorice comune, după care să le poată cumula cu costul relativ al activităţilor diferite

pentru a-şi determina poziţia de cost pe ansamblu.

Pentru activităţi valorice unde costurile unui concurent nu pot fi estimate firma tebuie să apeleze la o comparaţie între concurent şi ea însăşi. Se impune determinarea poziţiei relative de cost a concurentului din punct de vedere al forţelor motrice[2] de cost aferente activităţilor valorice. Deoarece determinarea costurilor unui concurent presupune estimări şi deducţii, uneori se urmăreşte sensul evoluţiei. Firma poate examina mai mulţi concurenţi concomitent. Informaţiile făcute publice de un concurent vor fi verificate prin comparaţie cu cele ale altor concurenţi.

Firma are **două modalităţi** de a obţine **avantaj concurenţial prin cost**. Pe de o parte prin exercitarea controlului asupra forţelor motrice de cost, iar pe de altă parte prin reconfigurarea lanţului valorii. Aceste surse de avantaj de cost nu se exclud reciproc. Avantajul de cost durabil nu derivă doar dintr-o singură activitate, iar reconfigurarea lanţului joacă un rol important în crearea avantajului de cost.

Firma care realizează strategia supremaţiei de cost trebuie să-şi creeze şi surse durabile ale avantajului de cost. Viabilitatea decurge nu numai din sursele avantajului de cost, ci şi din numărul acestora. Avantajul de cost care a derivat din una sau din două activităţi valorice reprezintă o ţintă pentru imitarea de către concurenţi. Crearea unui lanţ valoric nou sau reconfigurat este o ultimă sursă de viabilitate a avantajului de cost.

3.3.4.2 Avantajul competitiv bazat pe diferențiere

Al doilea tip de avantaj concurenţial obţinut de firmă este **diferenţierea**. Diferenţierea apare nu doar în termenii produsului fizic sau ai practicilor de marketing, ci şi în cadrul lanţului valoric. Firmele sunt diferite dar nu şi diferenţiate, deoarece urmăresc forme de unicitate care nu au valoare pentru cumpărători. **Diferenţierea** permite firmei să impună **un preţ superior** (să vândă mai mult din produsul său la un anumit preţ) sau să câştige **beneficii echivalente** (cum ar fi un **grad mai mare de fidelitate** al cumpărătorilor).

Adoptarea unei **strategii de diferenţiere** de către o firmă se referă la faptul că ea oferă valoare consumatorilor prin **unicitatea** caracteristicilor produselor sale. Întrucât prin diferenţierea produselor firmele reuşesc să satisfacă nevoi specifice ale consumatorilor, ele **vor pretinde preţuri mai mari**. Pentru a întrece concurenţii şi a obţine profit peste nivelul mediu, preţul pretins pentru produsele diferenţiate trebuie să depăşească costul de producţie unitar al acestora, fiind astfel mai mare decât preţul produselor standardizate. **Produsele se diferenţiază prin**:

- calitate mai bună;
- caracteristici unice;
- un service prompt post-vânzare;
- design;
- imaginea prestigiului sau a exclusivităţii;
- anumite caracteristici suplimentare.

[2] Forţele motrice de cost sunt clauzele structurale ale costului unei activităţi şi pot fi mai mult sau mai puţin sub puterea de control a firmei. Forţele motrice intră adesea în interacţiune pentru a determina structura de cost a unei anumite activităţi, iar impactul relativ al forţelor motrice de cost va înregistra mari diferenţe între activităţile valorice. Forţele motrice de cost sunt: economiile de scară, învăţarea, tiparul de utilizare a capacităţii, legăturile de interdependenţă, integrarea, coordonarea în timp, localizarea şi factori instituţionali.

Atragerea fidelităţii consumatorilor presupune diferenţierea produselor prin modalităţi care să confere valoare consumatorilor. Fidelitatea pentru o anumită marcă determină consumatorii să fie mai puţin sensibili la creşterea preţurilor. Atâta timp cât o firmă satisface nevoi diferenţiate ale unor consumatori fideli, ea va fi ferită de concurenţa bazată pe preţ.

Fidelitatea consumatorilor şi necesitatea de a depăşi **unicitatea** unor produse diferenţiate constituie **bariere de intrare** serioase întâmpinate de firmele care vor să pătrundă într-o anumită ramură. Pătrunderea într-o anumită ramură necesită alocarea unor resurse, dar şi răbdare pentru a atrage fidelitatea consumatorilor.

Prin **strategia de diferenţiere** firmele realizează **produse apreciate ca fiind unice**. Această unicitate apără firmele de concurenţi şi reduce sensibilitatea consumatorilor la creşterea preţurilor. Dacă firma doreşte să satisfacă cerinţele consumatorilor într-un fel aparte faţă de concurenţi ea poate pretinde preţuri mai mari deoarece consumatorii nu au alternative. Firma care fabrică produse diferenţiate şi le vinde la preţuri mai mari decât produsele standardizate are posibilitatea să acopere creşterile pretinse de furnizori la preţurile materiilor prime. Există câteva **riscuri în adoptarea de către firmă a strategiei de diferenţiere**:

- consumatorii pot considera că diferenţa de preţ între produsele diferenţiate şi cele standardizate este prea mare, ceea ce înseamnă că gradul de diferenţiere este mai mare decât ceea ce consumatorii sunt dispuşi să plătească;
- modalităţile folosite de către firme pentru a-şi diferenţia produsele nu mai oferă valoare consumatorilor;
- ca urmare a experienţei consumatorilor se reduce perceperea de către ei a valorii aduse prin diferenţierea produselor sau serviciilor.

Diferenţierea se produce pe o **piaţă nesegmentată**, pe o piaţă pe care percepţiile clienţilor în legătură cu beneficiile aşteptate de la produsul ideal se presupun a fi omogene, pe măsură ce piaţa se maturizează, produsele realizate de către toate firmele vor converge către anularea marjei de avantaj competitiv ce ar putea rezulta din diferenţiere. **Diferenţierea** se va regăsi în întreprinderile care dispun de anumite **competenţe distinctive**.

„***Competenţa distinctivă***" este **elementul de superioritate** de care dispune întreprinderea în domeniul capabilităţilor sau resurselor, ceea ce îi va permite acumularea unui spor de eficienţă, calitate şi să devanseze firmele concurente creându-şi un avantaj competitiv.

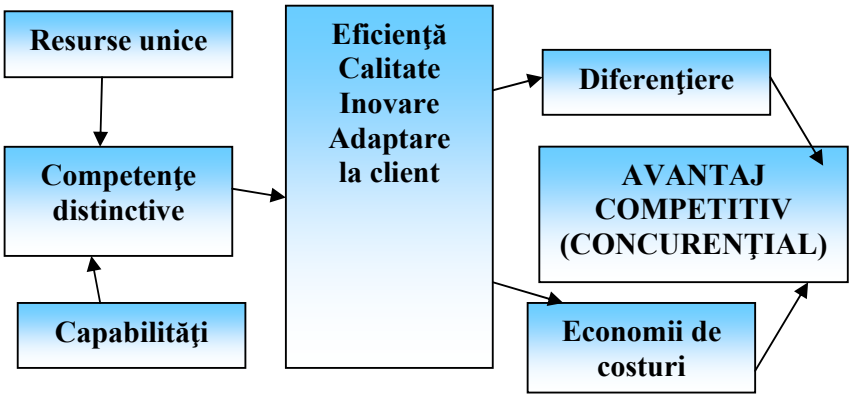


Fig. 3.4 Procesul de creare a avantajului competitiv

Pentru ca firma să-şi dezvolte o **competenţă distinctivă** ea trebuie să aibă fie cel puţin o **resursă unică şi valoroasă** şi capabilitatea de a o valorifica, fie o **abilitate excepţională** de a valorifica resurse comune. Firmele trebuie să identifice sursele disponibile de competenţă distinctivă, să le îmbine şi să le transforme în avantaj competitiv. Procesul de obţinere a unui avantaj competitiv nu este unul simplu, cu atât mai mult cu cât sursele de informaţii şi instrumentele de evaluare sunt destul de imprecise. **Competenţele distinctive** se regăsesc între **resursele** şi **capabilităţile** firmei.

Capabilităţile se referă la abilitatea firmei de a-şi coordona şi valorifica resursele. Acestea depind de sistemul organizatoric şi de capacitatea conducerii. Pentru ca firma să se afirme din punctul de vedere al **inovării** ea trebuie să aibe **oameni creativi**, iar creativitatea să fie apreciată, susţinută şi recompensată.

Pentru a constitui o sursă a avantajului concurenţial, **o capabilitate** trebuie să permită firmei să desfăşoare o anumită activitate de susţinere într-un mod superior faţă de firmele concurente sau să desfăşoare o activitate creatoare de valoare pe care nici un concurent nu o poate realiza. În acest fel firma poate să creeze o valoare superioară pentru consumatori şi să obţină un avantaj concurenţial susţinut (fig. 3.4). Acele activităţi care nu constituie o sursă a avantajului concurenţial susţinut trebuie să fie luate în considerare în sensul de a renunţa la ele.

Studiul poziţiei concurenţiale

Studiul poziţiei concurenţiale este o etapă cheie în realizarea unei viziuni strategice care constă în aprecierea competitivităţii din perspectiva cuplului piaţă-produs. Aprecierea externă din partea clienţilor se face punându-se două întrebări:

- Întreprinderea se situează deasupra sau sub nivelul aşteptărilor clienţilor?
- Întreprinderea se situează deasupra sau sub nivelul concurenţilor?

Poziţia concurenţială a întreprinderii pe piaţă este evaluată din perspectiva aşteptărilor. În realizarea strategiei vom urmări:

- aprecierea competitivităţii pe bază de criterii precise în raport cu concurenţii;
- aceste criterii sunt determinate din punctul de vedere extern, cel al clientului, poziţia concurenţială a întreprinderii corelată în timp cu rezultatele sale pe piaţă;
- identificarea atuurilor şi deficitelor competitivităţii determină noi reflecţii şi orientări.

3.4. ***Îndrumar pentru autoverificare***

Sinteza unităţii de învăţare 3

Actorii principali ai competiţiei sunt **întreprinzătorul** şi **firma**. **Întreprinzătorul** trebuie să fie angajat cu toată complexitatea sa umană în întreprinderea pe care o crează. **Firma** este locul unde se crează **valoare** prin interacţiunea între iniţiativă, muncă şi capital. Firma este piaţă pentru o serie de factori de intrare, cum ar fi materiile prime, dar în principal forţa de muncă. **Furnizorii** sunt în competiţie pe această piaţă, tot aşa cum salariaţii sunt în competiţie pentru a obţine sau păstra segmente din această piaţă (locurile de muncă). Rezultatul acestei competiţii este **preţul** produsului firmei.

Competitivitatea reprezintă capacitatea unei întreprinderi **de a susţine în mod constant şi durabil competiţia** (concurenţa) sub toate aspectele sale.

Competitivitatea este un **concept cu dublă funcţie**: **de evaluare** a evoluţiei firmei pe piaţă şi **de orientare** pe diverse căi (calitate, preţ, cost, fiabilitate, schimbare) a evoluţiei acesteia în condiţii de competiţie. Într-un mediu concurenţial orice firmă trebuie să cunoască şi să asigure nencesităţile consumatorilor. **Elementele** care definesc competitivitatea putem să le clasificăm în **factori generatori** şi **declanşatori** ai competitivităţii. ***Factorii generatori*** ai competitivităţii sunt: cererea şi oferta, calitatea produselor, preţurile, adaptabilitatea. ***Factorii declanşatori*** ai competitivităţii cuprind: produsele, clienţii, piaţa şi preţurile (caracteristice mediului extern); calitatea, costul, flexibilitatea, schimbarea, dimensiunea organizaţiei (caracteristice mediului intern). Factorii care conduc la **recâştigarea competitivităţii** sunt ***schimbarea, calitatea*** şi ***flexibilitatea***.

Competitivitatea strategică este atinsă atunci când o firmă reuşeşte să formuleze şi să implementeze o strategie creatoare de valoare.

Competitivitatea poate fi cuantificată deşi nu există încă norme precise în teoria economică de determinare a performanţei.

Primul indicator ia în calcul variabilele cum sunt **inovarea** (gradul de sofisticare tehnologică, cheltuielile pentru cercetare-dezvoltare), **tehnologia informaţiei şi comunicaţiilor**, **cadrul legislativ** şi **contractual**, **mediul macroeconomic**.

Indicatorul competitivităţii curente ia în calcul variabilele cum sunt **complexitatea operaţiunilor** şi **strategiilor firmelor** (capacitatea de inovare, unicitatea design-ului produselor, complexitatea proceselor de producţie) şi **calitatea mediului de afaceri**.

Avantajul concurenţial reprezintă **capacitatea firmei** de a controla cele **cinci forţe concurenţiale** (intrarea noilor concurenţi, ameninţarea produselor substituibile, puterea de negociere a cumpărătorilor, puterea de negociere a furnizorilor şi rivalitatea dintre concurenţii existenţi), şi **realizarea unor produse superioare** pentru consumatori comparativ cu ofertele celorlalţi concurenţi.

Sursele de avantaj concurenţial sunt:

- **interne**: structura costurilor, diferenţierea produselor, capacitatea de reacţie, flexibilitatea, cunoaşterea punctelor forte şi slabe, competenţe tehnologice;
- **externe**: cunoaşterea mediului de afaceri, a concurenţei, segmentarea pieţei.

Lanţul valoric leagă activităţile unei firme cu părţile sale funcţionale şi încearcă să facă o evaluare a contribuţiilor pe care fiecare parte le aduce la valoarea adăugată a organizaţiei.

Analiza lanţului valorii oferă posibilitatea firmelor să identifice şi să înţeleagă **operaţiunile care creează valoare**.

Analiza lanţului vertical al valorii se realizează în **două etape**:

Etapa 1 – **construirea filierei de producţie a produsului**

Etapa 2 – **construirea filierei de producţie detaliată a activităţilor firmei pentru produsul respectiv**.

O analiză suplimentară care trebuie făcută este analiza **sistemului valoric**. Concurenţii pot folosi un sistem valoric diferit sau identic: unii furnizori pot oferi preţuri mai mici, servicii mai rapide, produse mai fiabile.

Dacă o întreprindere reuşeşte în acţiunile sale mai bine decât concurenţii săi, ea este capabilă de a se dezvolta pe termen lung într-un sector de activitate atingând un nivel de rentabilitate superioară, adică va obţine plusvaloare pentru acţionarii săi mai mult decât concurenţii. În această direcţie, putem spune că există două modalităţi de a reuşi mai bine decât concurenţa:

- producţia unor bunuri la costuri inferioare celor ale concurenţilor → ***avantaj de cost***
- producţia unor bunuri cu caracteristici unice, apreciate de clienţi, care sunt dispuşi să plătească mai mult → ***avantaj de diferenţiere***

Studiul poziţiei concurenţiale este o etapă cheie în realizarea unei viziuni strategice care constă în aprecierea competitivităţii din perspectiva cuplului piaţă-produs.

Concepte şi termeni de reţinut

- întreprinzător, firmă, furnizor;
- competitivitate (concurență), competitivitate strategică;
- avantaj concurențial;
- lanț valoric, sistem valoric;
- avantaj competitiv bazat pe diferențiere.

Întrebări de control şi teme de dezbatere

1. Precizați noțiunile:actori, întreprinzător, firmă, furnizor, preț.
2. Prezentați pe scurt competitivitatea strategic și elementele ce o definesc.
3. Care sunt cele cinci forțe ale modelului M. Porter? (Detaliați fiecare forță)
4. Prezentați în detaliu lanțul valorc și analiza acestuia.
5. Specificați în ce constă avantajul competitiv bazat pe diferențiere.

Teste de evaluare/autoevaluare

1. Competitivitatea este un concept:
a) cu funcții realiste
b) cu triplă funcție
c) cu dublă funcție
d) cu funcții de autoritate

2. Conform modelului lui Michael Porter se identifică trei strategii tip:
(Detaliați Modelul M. Porter specificând trăsăturile structurale)
a) specializare sau nișă asupra unui segment strategic, cooperare, independență
b) dominarea globală prin costuri, diferențiere, specializare sau nișă asupra unui segment strategic
c) diferențiere, importanță, competențe
d) dominarea globală prin costuri; diferențiere, cheltuieli mici

3. Eliminați sursele care nu sunt aferente avantajului concurențial:
(Dați exemplu concret pentru studiul competitivității și al avantajului competitiv)
a) conflictele
b) statutul
c) firme de mici dimensiuni
d) cunoaşterea mediului de afaceri

4. Activităţile valorice sunt activităţile distincte din punct de vedere:
a) fizic și tehnologic
b) verbal și nonverbal
c) tehnologic şi tehnic
d) oblic și orizontal

5. Concurenţii pot folosi un sistem valoric:
a) avantajos pentru firmă
b) ca suport strategic
c) similar sau diferit cu cel al firmei
d) pozitiv sau negativ

Bibliografie obligatorie

1. Dumitrescu M., Strategii și management strategic, Editura Economică, Bucureşti, 2002;
2. Popa I., *Managemet strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2004;
3. Porter M., *Strategia concurențială,* Editura Teora, Bucureşti, 2003;

Unitatea de învăţare 4
COMPETITIVITATEA FIRMEI

Cuprins:

4.1. Introducere
4.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare
4.3. Conţinutul unităţii de învăţare
4.3.1 Factorii de competitivitate ai firmei
4.3.1.1 Piața, cadrul de manifestare al firmei
4.3.2. Pârghiile avantajului competitiv (concurențial)
4.3.2.1 Eficiența firmelor
4.3.2.2 Capacitatea de inovare
4.3.2.3 Adaptarea la clientelă
4.3.2.4 Calitatea produselor
4.3.3. Concurenții – sursă de avantaj competitiv (concurențial)
4.4. Îndrumar pentru autoverificare

4.1. Introducere

Piaţa reprezintă „contextul în care are loc **vânzarea** şi **cumpărarea** de bunuri şi servicii”. Piaţa unui bun defineşte ansamblul tranzacţiilor ce se operează cu acel bun şi are rolul de a oferi condiţiile necesare stabilirii preţului la care se schimbă bunul respectiv prin confruntarea liberă a cererii cu oferta.

M. Porter identifică industria cu piaţa, limitând deliberat analiza la comportamentul producătorilor care se află în concurenţă directă. El consideră că presiunile concurenţiale care îşi au rădăcinile în structura industriei determină potenţialul de a produce profit al industriei respective, măsurat prin rentabilitatea pe termen lung a capitalului investit.

4.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare

Obiectivele unităţii de învăţare:

- înţelegerea conceptului de firmă competitivă;
- identificarea celor 5 forțe (modelul M. Porter) ce determină comportamentul firmei pe piață;
- stabilirea importanţei eficienței firmei pe piață și a gradului de inovare;
- înţelegerea importanţei importanței orientării firmei spre client;
- poziționarea calității produselor la nivel de firmă, ca un avantaj competitiv;
- înțelegerea prezenței concurenților pe piață, ca sursă a avantajului competitiv.

Competenţele unităţii de învăţare:

- studenţii vor putea să definească noţiunea de firmă competitivă;
- studenţii vor cunoaşte aspectele ce pot modifica trăsăturile pieței de referință;
- studenţii vor putea identifica relaţia firmei cu clienții, orientarea firmei spre client și importanța calității produselor pentru obținerea avantajului competitiv.

Timpul alocat unităţii: 2 ore

4.3. Conţinutul unităţii de învăţare

4.3.1. Factorii de competitivitate ai firmei

Pentru firmă, a fi competitivă înseamnă a se elibera în cât mai mare măsură de constrângeri şi a controla în cât mai mare măsură evoluţia industriei în care concurează. Lupta dintre firme se dă pentru câştigarea de putere pe piaţă.

4.3.1.1 Piaţa, cadrul de manifestare al firmei

M. Porter identifică **5 forţe** a căror acţiune simultană, mediată de percepţia firmei privind *oportunităţile şi ameninţările (riscurile)*, determină comportamentul firmei pe piaţă:

- **Intensitatea concurenţei** dintre firmele componente ale industriei, dependentă la rândul ei de decalajul de potenţial competitiv dintre acestea, de obiectivele competitorilor şi motivaţia ori riscurile asociate acestora, dar şi de natura industriei care poate fi: fragmentată, în devenire, matură, în declin.
- **Ameninţarea intrării unor firme noi pe piaţă**;
- **Ameninţarea produselor de substituţie**;
- **Forţa de negociere a clienţilor**;
- **Forţa de negociere a furnizorilor**.

Analiza pieţei firmei trebuie să răspundă la patru cerinţe:

- Să ia simultan în calcul atât caracteristicile ofertei cât şi pe cele ale cererii;
- Să fie sensibilă la multiplele dimensiuni temporale;
- Să ofere o explicaţie dinamică comportamentului cererii în raport cu fenomenele de diferenţiere a produsului şi de segmentare a pieţei;
- Să furnizeze o demarcaţie geografică a pieţei atât din perspectivele manifestării ofertei cât şi din aceea a manifestării cererii.

Aspectele care pot modifica trăsăturile pieţei de referinţă în raport cu care se apreciază *competitivitatea firmelor* sunt:

a) Definirea produsului

Produsul are semnificaţii diferite pentru producător, faţă de cele care îi sunt atribuite de către cumpărător. Din punctul de vedere al consumatorului el este un **vector de competenţe**, iar din punctul de vedere al consumatorului el este un **vector de beneficii**. Având produsul drept criteriu, piaţa de referinţă poate fi definită în sens restrâns sau în sens larg, prin competenţe pe de o parte, şi prin beneficii, pe de altă parte. O analiză sub toate aceste aspecte va oferi rezultate foarte diferite în ceea ce priveşte factorii şi nivelul competitivităţii firmei.

b) Orizontul de timp

Într-un orizont de timp scurt, **caracteristicile ofertei** şi **ale concurenţei** se modifică în limitele competenţelor cunoscute prin îmbunătăţiri tehnologice şi controlul calităţii iar cele ale cererii în raport cu stilul de viaţă. Inovaţia şi discontinuităţile tehnologice, precum şi mutaţiile pe care le înregistrează valorile sociale pot reconfigura produsele şi pieţele.

c) Procesul de diferenţiere şi segmentare

Prin acest proces firma caută să dobândească **dominaţia unei pieţe**, chiar mai mici, pentru a evita lupta cu alţi concurenţi. Scopul urmărit de către firmă este acela de a controla piaţa. Acţiunile pe care firmele le întreprind în acest scop pot conduce la reconfigurarea semnificativă a pieţei.

d)Piaţa liberă

Funcţionarea pieţei nu trebuie îngrădită. Existenţa pieţei depinde de aplicarea eficace a unor reguli. Dacă nu ar exista un sistem de constrângere şi o putere care să sancţioneze nerespectarea regulilor în cauză, piaţa nu ar mai exista în formă organizată, ci mai degrabă ca o sumă de schimburi în care cel mai puternic impune propriile sale reguli celui slab. Funcţionalitatea pieţei nu va fi dată de absenţa reglementărilor, ci de caracterul adecvat al acestora. În economiile moderne se promovează conceptul de ,,**pieţe sigure**", a cărui transpunere în practică este un demers extrem de complex.

e) Infrastructurile calităţii

Una din caracteristicile cele mai avansate ale pieţelor moderne o constituie dezvoltarea unor **sisteme** cuprinzătoare **de asigurare a conformităţii produselor**. Sistemul reglementărilor tehnice şi al standardelor voluntare, precum şi cel de certificare, au un rol important în a preveni eventuala prejudiciere a vieţii, sănătăţii sau intereselor economice ale consumatorilor.

f) Protecţia concurenţei

Se recunoaşte tot mai frecvent că procesul de concentrare a industriilor poate fi în interesul public. Lărgirea pieţelor de referinţă, globalizarea sunt forme care permit concentrarea industriilor. Firmele caută un mediu concurenţial. Înaintea oamenilor de ştiinţă, firmele au realizat că forţele concurenţiale acţionează chiar în absenţa concurenţei efective. Din această perspectivă **concurenţa efectivă este preferabilă** unor ameninţări potenţiale, pentru că permite menţinerea vigilenţei şi îmbunătăţirea continuă a performanţelor.

g) Globalizarea

Globalizarea este un fenomen cu multe faţete. Unii autori salută

globalizarea ca pe **o nouă oportunitate de progres**, foarte mulţi constată că fenomenul globalizării nu este lipsit de pericole a căror înfruntare presupune înţelepciune politică, iar unii văd numai dezavantajele acestuia. Totodată, în literatura de specialitate, globalizarea este tratată disjunct de industriile cu caracter global. Pentru o corectă punere în context a problemei competitivităţii firmei ar trebui luate în considerare cele două aspecte. Porter aduce în discuţie **industria cu caracter global** pe care o defineşte ca fiind acea industrie „în cadrul căreia poziţia strategică a competitorilor pe pieţele geografice sau naţionale majore depinde fundamental de poziţia lor la nivel global". Analiza cu privire la competitivitate trebuie să ia în calcul noile provocări, de altfel, iminente ale globalizării.

4.3.2. Pârghiile avantajului competitiv (concurențial)

Ştim că **avantajul competitiv** al firmei este capacitatea acesteia de a crea mai multă valoare pe unitatea de resursă utilizată, în raport cu concurenţii. Crearea valorii este o cerinţă fundamentală pentru orice firmă şi reprezintă conceptul central pentru înţelegerea naturii avantajului competitiv.

Au fost identificate **patru pârghii** pentru obţinerea de **avantaj concurenţial** (fig. 4.1):

- eficienţa superioară în raport cu concurenţii;
- capacitatea superioară de inovare;
- calitate mai bună a produselor;
- adaptare mai bună şi rapidă la clientelă.

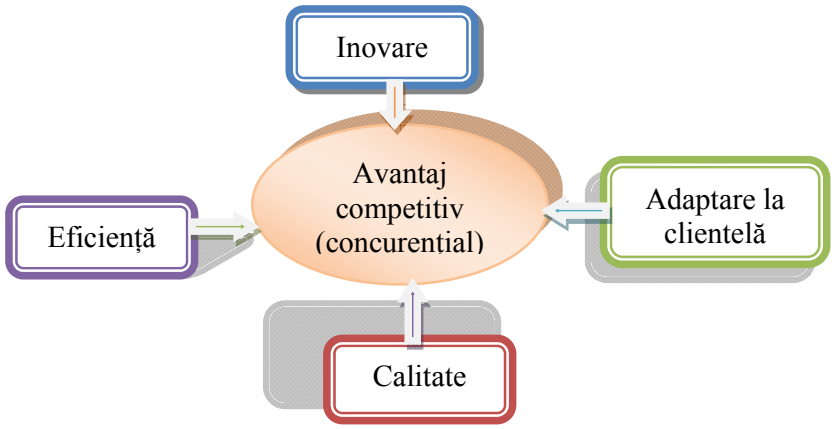


Fig. 4.1 Pârghiile avantajului concurenţial

O firmă care dispune de **avantaj competitiv** realizează **o performanţă superioară** comparativ cu concurenţii, măsurată printr-un indicator sintetic cum este rentabilitatea capitalului investit, sau cea a capitalului utilizat. „**O firmă poate avea o mulţime de puncte forte şi slabe dar ea nu poate deţine decât două tipuri de avantaj concurenţial: avantaj de cost şi avantaj rezultat din diferenţierea produselor**", susţine M. Porter.

4.3.2.1 Eficiența firmelor

Expresia eficienţei o reprezintă **raportul** dintre **efort** şi **efect**. Pentru firme, efortul se măsoară prin costuri, iar efectul prin valoare. O firmă eficientă obţine un avantaj competitiv prin costuri. Vom lua în calcul **indicatorii** care reflectă eficienţa firmei: **productivitatea muncii, costurile**

fixe, costurile variabile. În ceea ce priveşte costurile variabile, acestea sunt controlate prin tehnologie. Obţinerea avantajului competitiv trebuie să vizeze alegerea tehnologiei potrivite.

- ***Productivitatea muncii*** este considerat cel mai semnificativ indicator de eficienţă. Acordul asupra acestui punct este într-atât de unanim încât orice rezervă ar putea părea nefondată. Se înregistrează mutaţii în privinţa conţinutului muncii, a prevalenţei industriilor cu o pondere mare a capitalului în factorii de producţie.
- ***Costurile fixe*** constituie o importantă povară asupra întreprinderilor şi o zonă unde se înregistrează frecvent risipa şi de aceea trebuie să fie controlate foarte strâns. Apare frecvent tendinţa de a adopta structuri organizatorice costisitoare chiar şi atunci când volumul şi complexitatea activităţii firmei nu necesită acest lucru. Căutarea avantajului competitiv determină firmele să prefere echipamente flexibile şi personal cu calificare mai largă şi abilităţi diversificate. Dintr-o altă perspectivă, costurile fixe constituie o sursă de avantaj competitiv, între altele pentru că, dacă sunt ridicate, ele reprezintă o importantă barieră la intrarea pe piaţă. Firmele care se găsesc deja pe piaţă, fiind interesate să ridice bariere la intrare pentru a se proteja de nou veniţi, urmăresc să dobândească o talie cât mai mare ca premisă a unei activităţi eficiente în condiţiile unor costuri fixe ridicate.
- În ceea ce priveşte ***costurile variabile***, acestea sunt controlate, în mod normal, prin tehnologie. Căutarea avantajului competitiv trebuie, în acest caz, să vizeze alegerea tehnologiei potrivite. În procesul de decizie trebuie, însă, să se ţină seama de faptul că nu întotdeauna tehnologia cea mai avansată este şi cea mai favorabilă dobândirii avantajului competitiv dorit. Sistemul tehnologic nu trebuie considerat în limitele stricte ale firmei, ci trebuie văzut prin prisma conexiunilor în amonte şi în aval ale acesteia.

4.3.2.2 Capacitatea de inovare

Inovarea poate fi definită ca **o soluţie nouă** sau **inedită**. Ea se regăseşte în oricare dintre aspectele vieţii economice şi sociale, nu trebuie să aibă neapărat caracter material sau să fie în vreun fel legată de un produs. Inovarea nu reprezintă o revoluţie, ci doar o stare de spirit care permite exploatarea unei ocazii de a schimba ceva în modul „normal" în care merg lucrurile. Când are succes, inovarea conferă firmei avantaj competitiv prin aceea că îi oferă, pentru o perioadă de timp, o poziţie de monopol în exploatarea trăsăturii unice obţinute ca rezultat al inovării. **Inovarea sistemică** est una din singurele pârghii indispensabile pentru un avantaj competitiv durabil. Lucrarea fundamentală care ne ajută în înţelegerea pragmatică a determinărilor şi implicaţiilor inovării este cartea lui Peter Drucker „Inovaţia şi sistemul antreprenorial". Două dintre contribuţiile acestei lucrări reţin în mod deosebit atenţia:

- Cea dintâi, este definirea **inovaţiei sistematice** ca un proces de „veghe permanentă" a ceea ce el numeşte „surse de ocazii de inovaţii";
  - **Neprevăzutul** – succesul neprevăzut, eşecul neprevăzut, evenimentul exterior neaşteptat;
  - **Incongruenţa** dintre realitatea aşa cum este şi aşa cum se pretinde că este;
  - **Necesitatea procesului**, situaţia în care o nevoie resimţită nu

poate fi rezolvată prin soluţii „cunoscute”;

- **Schimbările din structura industriei** sau din cea a cererii, care, indiferent de cauzele care le-au generat crează ocazia introducerii de inovaţii cu riscuri mici;
- **Schimburile demografice** sunt o sursă evidentă de ocazii de inovare;
- **Cunoştinţele noi**, ştiinţifice care permit obţinerea unor soluţii inedite în combinaţie cu cunoştinţele deja acumulate.

- Cea de a doua contribuţie este constatarea faptului că **inovaţia este specifică spiritului antreprenorial**. **Inovaţia** este **produsul creativităţii**, ca însuşire umană care se regăseşte la nivelul indivizilor. Mulţi autori cred că lupta întreprinderilor pentru a dobândi avantaj competitiv durabil va conduce inevitabil, în condiţiile accelerării schimbărilor, la o soluţie de reconciliere între dimensiunea firmelor şi cerinţele de autonomie şi flexibilitate ale inovării sistematice.

Ca şi asigurarea calităţii, **inovarea** presupune **costuri** a căror recuperare este posibilă numai în condiţiile în care rezultatul inovării conduce la o prioritate recunoscută în cadrul industriei şi al pieţei. Dintre mai multe soluţii inovative concurente va fi reţinută numai aceea care satisface în cea mai mare măsură nevoile percepute. Există astfel riscuri legate de inovare. **Drucker** adaugă într-o secţiune a lucrării sale: „**Inovaţia este, întradevăr, riscantă, dar… A nu inova, adică a apăra ziua de ieri, este mult mai riscant decât a face ziua de mâine**”.

4.3.2.3 Adaptarea la clientelă

În viaţa lor de zi cu zi firmele întâmpină dificultăţi în a răspunde satisfăcător la **cerinţele clientelei**; aceasta se datorează credinţei conducerii şi personalului că ei, ca specialişti în materie, cunosc mai bine beneficiile dorite de clienţi decât aceştia din urmă, alteori resursele şi competenţele firmei nu pot urma ritmul rapid în care se modifică cerinţele şi exigenţele clienţilor, sau unul dintre ceilalţi concurenţi ori o firmă nou intrată reuşeşte să modifice într-o măsură însemnată modul de satisfacere a trebuinţelor clienţilor firmei. În funcţie de viteza cu care răspunde la modificările cererii, şi la exigenţele consumatorilor firma va înregistra un **avantaj competitiv** (sau din potrivă, un dezavantaj). Apar **trei criterii** principale prin care se apreciază **capacitatea de adaptare la clientelă** a unei firme:

- Măsura în care produsul firmei oferă beneficiile aşteptate de clienţi;
- Măsura în care produsul este personalizat în funcţie de cerinţele particulare ale unor grupuri distincte de clienţi;
- Promptitudinea în relaţia cu clientul – clienţii atribuie tot mai multă valoare timpului şi ca atare sunt înclinaţi să plătească pentru a economisi timp.

Orientarea către client se întâlneşte în cazurile în care firmele sunt preocupate să afle care sunt nevoile clienţilor lor. În multe cazuri, firmele sunt preocupate de producţie şi procesele tehnologice aferente, nereuşind să sesizeze că nevoile clienţilor s-au modificat şi că produsele lor nu mai corespund acelor nevoi. În aceste situaţii se creează oportunitatea pentru concurenţă să intre pe piaţă şi să ofere produse şi servicii care să satisfacă mai bine acele nevoi, companiile în cauza întâmpinând greutăţi tot mai mari cu vânzarea produselor. Fară un marketing orientat spre rezultate, compania nu ar câstiga noi consumatori şi, după un timp destul de scurt, ar începe să-i

piardă și pe cei pe care-i avea. Conform uneia dintre maximele managerilor de stil vechi, dacă reușești sa câștigi un consumator când acesta este tânăr, l-ai câștigat pe viață. Iată un gând reconfortant, dar deloc adevarat. Preferințele sunt perisabile, mai ales în zilele noastre. Dacă firma nu abordează modalități noi de a recrea sau de a restabili preferința respectivă, de arevinde oamenilor produsul său, clienții vor dispărea și curând va dispărea și firma de pe piață.

Teoria de la baza orientaării spre client spune că acestă abordare ar trebui să domine în orice organizație. La drept vorbind, servirea clienților este rațiunea pentru care există organizațiile, sau măcar o parte din acestea.

Ca să-și respecte promisiunile facute clienților, organizația și conducerea ei trebuie să adopte o orientare spre client și să dea dovadă de atenție sporită față de exigențele acestuia. Organizațiile care procedează astfel au mai mari șanse să supraviețuiască în perioadele dificile și să prospere în perioadele de creștere. **De exemplu,** *un studiu efectuat în Marea Britanie de Strategic Planning Institute (Institutul de Planificare Strategică), ne arată că organizațiile care ajung să fie apreciate din punctul de vedere al serviciilor de înaltă calitate oferite clienților și-au mărit cota de piață rapid și au obținut profituri semnificativ mai mari decât concurenții cotați mai slab. Mai mult, studiul a arătat că pierderea a 2/3 dintre clienții companiilor a fost cauzată de indiferența față de aceștia, manifestată în mai multe feluri; numai 9% dintre clienți și-au ales alți furnizori din cauza prețurilor mai mici oferite de acestia.*

Slaba receptivitate față de necesitățile clienților este costisitoare, uneori se cere repetarea serviciului sau înlocuirea produsului cu deficiențe, fără obținerea unui venit suplimentar. Munca necesară rezolvării reclamațiilor clienților înseamnă mult din timpul prețios al conducerii companiei, dar și deteriorarea stării de spirit a celor ocupați cu activitatea respectivă, ceea ce afectează negativ una dintre cele mai importante active intangibile ale organizației: personalul. Dacă o organizație capătă reputația de a nu fi demnă de încredere sau de a nu fi în stare să furnizeze servicii corespunzatoare, clienții încep să adopte o atitudine critică, iar angajații aflați în contact direct cu ei sunt cei mai afectați de acest lucru. Aceasta poate însemna stres și creșterea fluctuației fortei de muncă.

O firmă trebuie să cunoască modul în care consumatorii percep calitatea și ce calitate se așteaptă ei să primească. În aceste condiții, respectiva firmaă trebuie să încerce să ofere mai mult din punct de vedere calitativ decât concurenții săi.

Obiectivul unei firme de succes trebuie să depășească simpla satisfacere a nevoilor clienților. Companiile trebuie să încânte consumatorii. Un client încântat de produs reprezintă un mijloc de promovare mult mai eficient decât oricare alt instrument promoțional.

4.3.2.4 Calitatea produselor

În contextul economico-social actual, calitatea produselor s-a impus ca factor determinant al competitivității întreprinderilor, deoarece asigură capacitatea de adaptare la cerințele tot mai dinamice ale pieţelor.

Calitatea produselor este însuşirea acestora de a produce efectiv, în consum, beneficiile (satisfacţiile) anunţate de către firmă. Capacitatea de a realiza produse de înaltă calitate reprezintă un **avantaj competitiv** important. În legătură cu utilizarea calităţii ca pârghie pentru obţinerea avantajului competitiv trebuie făcute două precizări:

- Datorită utilizării frecvente a raportului preţ – calitate – utilitate (satisfacţie) în explicarea criteriilor de cumpărare este răspândită

ideea că dacă o firmă optează pentru o strategie de preţ scăzut, ori se adresează unei clientele cu venituri modeste, calitatea poate fi deficitară. Această ipoteză este fundamental greşită. De fapt cumpărătorul compară valoarea pe care o atribuie el produsului sau preţului, iar nu calitatea. Cumpărătorul cumpără **o combinaţie de beneficii** pe care le oferă produsul şi, în măsura în care nu-şi permite sau nu-şi doreşte un „set maxim" de beneficii, cumpără un produs care cuprinde strict beneficiile necesare. **O calitate slabă nu este admisă nici în cazul produselor ieftine**.

- Aşa cum arăta **Graham Parker** pe baza unor studii de caz şi a unor cercetări statistice, **asigurarea calităţii** presupune în medie costuri de 12% din cifra de afaceri a firmei, dar are o contribuţie hotărâtoare în dobândirea şi menţinerea unei **cote de piaţă** importantă. S-a constatat că firmele care oferă produse de înaltă calitate înregistrează o rentabilitate a investiţiei substanţial sporită, comparativ cu cele care oferă produse de o calitate scăzută.

Condiții actuale:

- intensificarea concurenței prin mondializarea pieţelor;
- creşterea exigenţelor utilizatorilor (clienţilor, beneficiarilor) determinată de progresul tehnic în general, dezvoltarea mijloacelor de comunicație, creşterea nivelului de cultură;
- creşterea exigenţelor societății în ceea ce priveşte protectia vieții, sanatății şi mediului înconjurător, fiind introduse în acest sens restricții şi reglementări privind caracteristicile ecologice ale produselor şi proceselor de fabricație.

Avantajul competitiv se obține prin:

- încrederea clienților în produsele furnizate - *certificarea calității*;
- încrederea clienților în întreprinderea furnizoare - *implementarea şi certificarea unui sistem de management al calității*;
- satisfacția utilizatorului final.- *realizarea unui produs care să corespundă cerințelor*.

Calitatea produselor nu reprezintă un scop în sine, ci o consecință a calității tuturor activităților din întreprindere, a întregului sistem de organizare şi conducere.

Definirea calității produselor:

- ✓ *satisfacerea unei necesități;*
- ✓ *conformitate față de cerințe;*
- ✓ *conformitate pentru scop sau utilizare;*
- ✓ *un cost mai scăzut pentru o utilitate dată;*
- ✓ *totalitatea caracteristicilor de marketing, proiectare, fabricație şi întreținere ale produsului complex şi serviciului în uz, prin care acestea vor îndeplini necesitatile clientului.*
- ✓ *ansamblul caracteristicilor unei entități, care îi conferă acesteia aptitudinea de a satisface cerințele explicite sau implicite".*

Calitatea unui produs, respectiv modul în care acesta răspunde cerințelor, este determinată de o serie de activități şi procese interdependente care se desfăşoară în cadrul întreprinderii(fig.4.2).

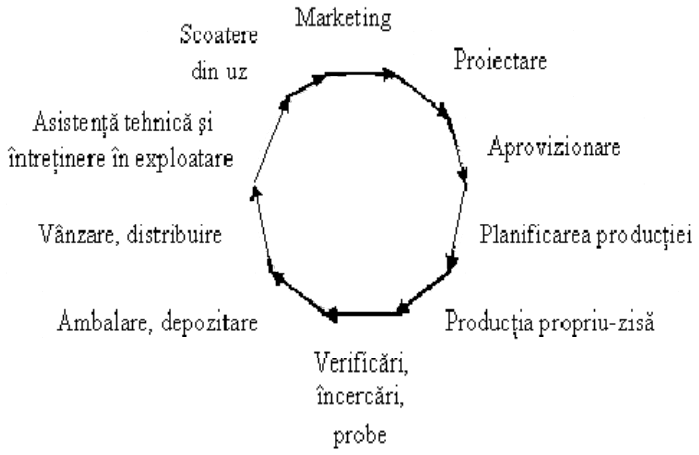


Fig.4.2. Activităţi în interdependenţă care determină calitatea produsului

Politica excelenţei înseamnă depăşirea aşteptarilor clienţilor, propriilor salariaţi şi concurentilor.

Strategia excelenţei încearcă să găsească un mod de atingere concomitentă a **trei aspecte**: *rezultate maxime, calitate maximă, timp minim*. În acest sens sunt necesare o serie de atitudini manageriale cum ar fi:

- preferinţa pentru acţiune rapidă;
- atenţie acordată opiniilor clienţilor;
- favorizarea spiritului inovator;
- insuflarea de motivaţii executanţilor;
- identificarea unor valori fundamentale în jurul cărora să fie mobilizaţi salariaţii;
- crearea unor structuri organizatorice simple;
- crearea unui mediu de lucru flexibil.

În acelasi timp s-au identificat unele **abilităţi absolut obligatorii** pe care *trebuie să le aibă* **un manager** şi anume: ***creativitate, sensibilitate, viziune adaptabilitate***. Capatarea acestor aptitudini se face prin instruire.

Pentru atingerea excelenţei este necesar să aibă loc o creştere de ansamblu a activităţii tradusă într-o creştere a mijloacelor proprii, a raportului valoare reală/valoare marginală a acţiunilor, a dividendelor plătite, a capitalului social şi a eficienţei vânzărilor.

Aprecierea excelenţei se face prin analiza calităţii managementului, calităţii produselor, solidităţii financiare, capacităţii de atragere a fondurilor, dezvoltarea competenţei, responsabilitatea arătată faţă de mediu.

Analizând aceste aspecte şi încercând evidenţierea doar a celor fundamentale, se poate aprecia că **strategia excelenţei** *se referă la: inovare continuă, sinergie internă, reacţii rapide, parteneriat cu beneficiarii şi furnizorii.*

Costurile calităţii *s-au estimat* la *mai mult de 25% din vânzarile unei companii*. De aceea se impune nu numai măsurarea şi evaluarea acestora, dar şi planificarea şi controlul astfel încât să se asigure reducerea continuă a acestora şi implicit creşterea rentabilităţii companiei în condiţiile satisfacerii cerinţelor de calitate.

Costurile calităţii sunt generate de proiectarea, implementarea,

funcționarea și întreținerea sistemului de management al calității plus costurile generate de defecțiuni în sistem sau defecțiuni ale produselor. *Defecțiunile în sistem* pot avea ca rezultat: întârzieri în productie, rebuturi, operații corective, livrări întârziate și produse defecte. *Defecțiunile produselor* au ca rezultat: cheltuieli în garanție, administrarea și investigarea reclamației, rechemarea produsului și pierderea credibilității.

4.3.3 Concurenții – sursă de avantaj concurențial (competitiv)

Prezenţa concurenţilor pe piaţă poate reprezenta mai multe **beneficii strategice**: creşterea avantajului competitiv, îmbunătăţirea structurii prezente a ramurii, dezvoltarea pieţei, şi împiedicarea intrării pe piaţă. Existenţa concurenţilor îi poate permite unei firme să-şi sporească **avantajul competitiv**. Mecanismul de creştere a avantajului concurenţial prin existenţa concurenţilor cuprinde câteva caracteristici:

a) Absorbţia fluctuaţiilor cererii. Concurenţii pot să absoarbă fluctuaţiile cererii determinate de caracterul ciclic, sezonalitate, permiţând firmei să-şi utilizeze capacitatea în timp într-o măsură mai mare. O firmă trebuie să asigure ramurii o capacitate generală suficientă pentru a deservi principalii clienţi şi nu a atrage noii intraţi pe piaţă, şi trebuie să se asigure că dispune de o capacitate în exces suficientă pentru a controla preţurile din ramură.

b) Creşterea capacităţii de diferenţiere. Concurenţii pot creşte capacitatea unei firme de a se diferenţia servind ca **standard de comparaţie**. Absenţa concurenţilor ar determina dificultăţi în perceperea valorii create de o firmă. Clienţii pot negocia preţul, serviciile sau calitatea produselor. Produsul concurenţilor devine **etalon** pentru măsurarea randamentului relativ, ceea ce îi permite firmei să-şi demonstreze superioritatea sau să reducă costul diferenţierii.

c) Deservirea unor segmente neatractive. Concurenţii unei firme se pot mulţumi să deservească segmentele din ramură pe care le consideră neatractive. Segmentele neatractive sunt cele a căror deservire este costisitoare pentru firmă, cele pe care clienţii deţin putere de cumpărare şi sunt sensibili la preţ, sau cele pe care poziţia firmei nu este sustenabilă. Uneori segmentele aparent inatractive nu sunt cu adevărat inatractive, ci mai degrabă preţul lor este fixat incorect sau sunt deservite incorect.

d) Oferirea unei umbrele de costuri. Un concurent cu costuri ridicate poate uneori să ofere o umbrelă de costuri care **creşte rentabilitatea** unei firme cu costuri reduse. Dacă un concurent cu costuri ridicate stabileşte preţurile la o valoare apropiată sau egală cu cea a costurilor sale, concurentul cu costuri scăzute poate câştiga o marjă substanţială dacă preţul său este egal cu respectivul preţ. Riscul de a lăsa un concurent cu costuri ridicate să fixeze preţul constă în faptul că acest preţ va atrage intrările pe piaţă. Este important ca acei concurenţi cu costuri ridicate să câştige o cotă destul de mare de piaţă pentru a rămâne viabili.

e) Creşterea motivării. Un concurent viabil poate fi o importantă forţă motivatoare de reducere a costurilor, de îmbunătăţire a produselor şi de ţinere a pasului cu schimbările tehnologice.

4.4. ***Îndrumar pentru autoverificare***

Sinteza unităţii de învăţare 4

Pentru firmă, a fi competitivă înseamnă a se elibera în cât mai mare măsură de constrângeri şi a controla în cât mai mare măsură evoluţia industriei în care concurează.

Analiza pieţei firmei trebuie să răspundă la patru cerinţe:

- Să ia simultan în calcul atât caracteristicile ofertei cât şi pe cele ale cererii;
- Să fie sensibilă la multiplele dimensiuni temporale;
- Să ofere o explicaţie dinamică comportamentului cererii în raport cu fenomenele de diferenţiere a produsului şi de segmentare a pieţei;
- Să furnizeze o demarcaţie geografică a pieţei atât din perspectivele manifestării ofertei cât şi din aceea a manifestării cererii.

Aspectele care pot modifica *trăsăturile pieţei de referinţă* în raport cu care se apreciază *competitivitatea firmelor* sunt:

a) Definirea produsului

Produsul are semnificaţii diferite pentru producător, faţă de cele care îi sunt atribuite de către cumpărător.

b) Orizontul de timp

Într-un orizont de timp scurt, **caracteristicile ofertei** şi **ale concurenţei** se modifică în limitele competenţelor cunoscute prin îmbunătăţiri tehnologice şi controlul calităţii iar cele ale cererii în raport cu stilul de viaţă.

c) Procesul de diferenţiere şi segmentare

Prin acest proces firma caută să dobândească **dominaţia unei pieţe**, chiar mai mici, pentru a evita lupta cu alţi concurenţi.

d)Piaţa liberă

Funcţionarea pieţei nu trebuie îngrădită.

e) Infrastructurile calităţii

Una din caracteristicile cele mai avansate ale pieţelor moderne o constituie dezvoltarea unor **sisteme** cuprinzătoare **de asigurare a conformităţii produselor**.

f) Protecţia concurenţei

Se recunoaşte tot mai frecvent că procesul de concentrare a industriilor poate fi în interesul public. Firmele caută un mediu concurenţial şi au realizat că forţele concurenţiale acţionează chiar în absenţa concurenţei efective.

g) Globalizarea

Globalizarea este un fenomen cu multe faţete. fiind considerată ca **o nouă oportunitate de progres.**

O firmă care dispune de **avantaj competitiv** realizează **o performanţă superioară** comparativ cu concurenţii, măsurată printr-un indicator sintetic cum este rentabilitatea capitalului investit, sau cea a capitalului utilizat.

Inovarea poate fi definită ca **o soluţie nouă** sau **inedită**. Când are succes, inovarea conferă firmei avantaj competitiv prin aceea că îi oferă, pentru o perioadă de timp, o poziţie de monopol în exploatarea trăsăturii unice obţinute ca rezultat al inovării.

Obiectivul unei firme de succes trebuie să depășească simpla satisfacere a nevoilor clienților. Companiile trebuie să încânte consumatorii. Un client încântat de produs reprezintă un mijloc de promovare mult mai eficient decât oricare alt instrument promoțional.

Capacitatea de a realiza produse de înaltă calitate reprezintă un **avantaj competitiv** important.

Strategia excelenței încearcă să găsească un mod de atingere concomitentă a **trei aspecte**: *rezultate maxime, calitate maximă, timp minim*.

Prezenţa concurenţilor pe piaţă poate reprezenta mai multe **beneficii strategice**: creşterea avantajului competitiv, îmbunătăţirea structurii prezente a ramurii, dezvoltarea pieţei, şi împiedicarea intrării pe piaţă.

Concepte şi termeni de reţinut

- firmă competitivă, aspecte ce pot modifica trăsăturile pieței de referință;
- pârghiile avantajului competitiv (concurențial);
- eficiența firmei, capacitatea de inovare;
- adaptarea la client, calitatea produselor;
- concurenții-sursa avantajului competitiv.

Întrebări de control şi teme de dezbatere

1. Definiți piața competitivă.
2. Prezentați trăsăturile pieței de referință.
3. Definiți calitatea produselor din punct de vedere al avantajului competitiv.
4. Care sunt caracteristicile mecanismului de creştere a avantajului concurenţial prin existenţa concurenţilor și în ce constau?

Teste de evaluare/autoevaluare

1. M. Porter identifică **5 forţe** a căror acţiune simultană, mediată de percepţia firmei privind:
(Detaliați cele cinci forțe a lui M. Porter)
a) oportunitățile și riscurile,
b) inovația și calitatea,
c) punctele forte și punctele slabe,
d) calitatea și costul.

2. Expresia eficienţei o reprezintă raportul dintre:
(Prezentați obținerea avantajului competitiv prin eficiență)
a) analiză și sinteză,
b) efort și efect,
c) avantajul și dezavantaj,
d) cost și preț.

3. Calitatea produselor nu reprezintă:
a) normele de producție,
b) motivarea clientului,

c) un scop în sine,
d) o analiză a standardelor de performanță.

4. Costurile calității s-au estimat la:
a) sub 25%,
b) mai puțin de 25%,
c) egale cu 25%,
d).mai mult de 25%

5. Strategia excelenței atingere concomitentă a trei aspecte:
(Exemeplificati o firmă de eficiență maximă pe piața românească)
a) rezultate maxime, calitate maximă, timp minim,
b) timp maxim, calitate maximă
c) rezultate minime, calitate maximă, timp minim
d) caliate minimă, timp maxim, rezultate maxime

Bibliografie obligatorie

1. Dumitrescu M., Strategii și management strategic, Editura Economică, Bucureşti, 2002;
2. Popa I., *Managemet strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2004;
3. Porter M., *Strategia concurențială,* Editura Teora, Bucureşti, 2003;

Unitatea de învăţare 5
COMPETITIVITATEA FIRMEI

Cuprins:

5.1. Introducere
5.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare
5.3. Conţinutul unităţii de învăţare
5.3.1 Strategia și creșterea competitivității
5.3.1.1 Strategiile concurențiale-opțiuni de creștere a competitivității firmei
5.3.2. Contextul concurențial
5.3.2.1 Noțiunea de context concurențial
5.3.3. Cele cinci forțe de mediu determinante ale contextului concurențial
5.3.3.1 Intensitatea rivalității între firmele concurente
5.3.3.2 Intrarea de noi concurenți potențiali în sector
5.3.3.3 Presiunea produselor de substituție
5.3.3.4 Puterea de negociere a clienților
5.3.3.5 Puterea de negociere a furnizorilor
5.3.4 Creșterea competitivității-obiectivul fundamental al strategiei concurențiale
5.3.5 Poziția concurențială a firmei pe piața de referință
5.4. Îndrumar pentru autoverificare

5.1. Introducere

Profitabilitatea unei firme nu este influenţată numai de structura industriei, ci şi de **opţiunile strategice** adoptate de concurenţi. **Strategiile concurenţiale** cel mai des întâlnite sunt cele denumite „*generice*" de Porter: ***strategia reducerii costurilor*** şi ***strategia diferenţierii***. Aceste două strategii permit firmei să obţină un **avantaj competitiv**. Firmele care încearcă să combine cele două strategii vor obţine o profitabilitate redusă. Astfel de firme nu vor putea atrage cumpărătorii sensibili la preţ, deoarece costurile lor sunt prea mari, iar diferenţierea nu va fi suficient de mare pentru a permite practicarea unor preţuri de excelenţă.

5.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare

Obiectivele unităţii de învăţare:
- însușirea și înțelegerea notiunii de strategie economică;
- identificarea principalilor factori în adoptarea strategiei economice;
- stabilirea importanţei implementării diferitelor strategii cu scopul obținerii avantajului competitiv;
- înţelegerea importanţei contextului concurențial și al lanțurilor de activități;
- poziţionarea rivalității firmelor pe piată;
- înțelegerea poziționării firmei pe piața de referință.

Competenţele unităţii de învăţare:

- studenţii vor asimila şi defini noţiuni generale legate de adoptarea strategiei economice şi factorii importanţi aferenţi;
- studenţii vor nominaliza strategiile concurenţiale ce reprezintă opţiuni de creştere a competitivităţii firmei;
- studenţii vor putea identifica cele cinci forţe de mediu determinante ale contextului concurenţial;
- studenţii utiliza corect termenii de specialitate ai managementului strategic concurenţial.

Timpul alocat unităţii: 4 ore

5.3. Conţinutul unităţii de învăţare

5.3.1. Strategia şi creşterea competitivităţii

Într-o economie de piaţă, o întreprindere îşi desfăşoară activitatea în condiţiile unei puternice competiţii atât pe piaţa internă cât şi pe cea externă. Pentru a-şi realiza obiectivele propuse ea trebuie să-şi desfăşoare activitatea pe baza unei **strategii economice proprii**, bine fundamentate sub raport tehnic şi economic.

Conducerea şi organizarea actitivăţii întreprinderii pe baza unei strategii economice capătă o importanţă crescândă ca urmare a faptului ca pe plan mondial s-au realizat mari progrese în teoria managementului privind aplicarea unor concepte moderne şi noi mutaţii pe piaţa internă şi externă. Importanţa şi necesitatea crescândă a adoptării unei strategii economice este determinată de acţiunea puternică a unor factori dintre care cei mai importanţi sunt:

a) accentuarea competiţiei între firme pe pieţele interne şi externe, competiţie în care intră şi firme aparţinând ţărilor în curs de dezvoltare;

b) apariţia şi extinderea unor tehnologii moderne cum sunt sistemele flexibile şi robotizarea sistemelor tehnologice care au dus la creşterea calităţii produselor, reducerea costurilor şi la scurtarea termenelor de punere pe piaţă a unor noi produse;

c) creşterea considerabilă a calităţii produselor oferite pentru piaţă, ceea ce a condus la ridicarea exigenţelor consumatorilor în ceea ce priveşte calitatea;

d) aplicarea de către unele întreprinderi a unor strategii avansate de prelucrare, ceea ce a condus la creşterea productivităţii muncii şi la reducerea costurilor;

e) extinderea folosirii calculatoarelor în cadrul managementului

producției, ceea ce a dus la optimizarea deciziilor și la creșterea performanțelor pe plan economic și tehnic.

Ținând seama de acțiunea tot mai puternică a acestor factori, o strategie economică are rolul de a defini prin obiective cât mai precise, direcțiile de desfășurare a activității firmei, astfel încât aceasta să realizeze o creștere a competitivității.

O bună strategie economică trebuie să satisfacă urmatoarele exigențe:

- să permită o confruntare eficientă a întreprinderii cu altele similare în cadrul unui proces economic concurențial și în condițiile unui mediu în permanență evoluție;
- să facă față cu succes, prin produse noi sau modernizate, exigențelor sporite ale consumatorilor sub raportul calității și al prețurilor;
- să realizeze o perfecționare continuă a structurilor existente astfel încât acestea să fie cât mai bine adaptate noilor exigențe impuse de modificările care survin în tehnologii, pe piețele de desfacere și cerințele crescânde ale consumatorilor.

Strategia economică reprezintă un concept complex care definește ansamblul obiectivelor pe care conducerea unei unități economice își propune să le realizeze, obiective stabilite pe baza de studii, cercetări științifice și prognoze, acțiuni ce trebuie întreprinse pe diferite orizonturi de timp și modul de alocare a resurselor în vederea menținerii competitivității și a dezvoltării viitoare.

Din definirea acestui concept rezultă că stabilirea obiectivelor reprezintă o componentă de bază a strategiei economice.

Obiectivul reprezintă, deci, acea componentă a strategiei economice care stabilește ce își propune să realizeze o unitate economică în cadrul unui anumit orizont de timp.

Pentru a-și atinge scopul, un obiectiv trebuie să fie precis formulat, cuantificabil și msurabil.

În raport cu orizontul de timp stabilit, obiectivele pot fi:

- pe termen scurt,
- pe termen mediu,
- pe termen lung.

În raport cu nivelul și extinderea influenței pe care o exercită asupra activității, ele pot fi obiective stabilite pentru nivelul organizației superioare, obiective cu caracter divizionar sau cu caracter departamental.

5.3.1.1 Strategiile concurențiale-opțiuni de creștere a competitivității firmei

Indiferent de ramura în care acţionează firmele **pot să aleagă între următoarele strategii**:

1) **strategia reducerii costurilor;**
2) **strategia de diferenţiere;**
3) **strategia orientată cu două alternative: cost, respectiv diferenţiere;**
4) **strategia integrată a costului redus şi a diferenţierii.**

1) Strategia reducerii costurilor permite firmei să realizeze un produs similar cu cel oferit de concurenţii săi, dar **la un cost mai mic**. Reducerea costurilor este cea mai **eficientă modalitate** de obţinere a avantajului competitiv. Ca **metode de reducere a costurilor** putem identifica: organizarea producţiei în masă, eficientizarea procesului de producţie, simplificarea produsului sau reducerea cheltuielilor de aprovizionare. Dacă firma va putea reduce costurile atunci va putea obţine

profituri peste medie chiar dacă practică preţuri similare cu cele ale concurenţilor. Adoptarea acestei strategii presupune investiţii în echipamente de producţie în masă, reducerea cheltuielilor generale. Aceste firme se caracterizează prin structuri organizatorice şi sisteme de control orientate către **monitorizarea costurilor**.

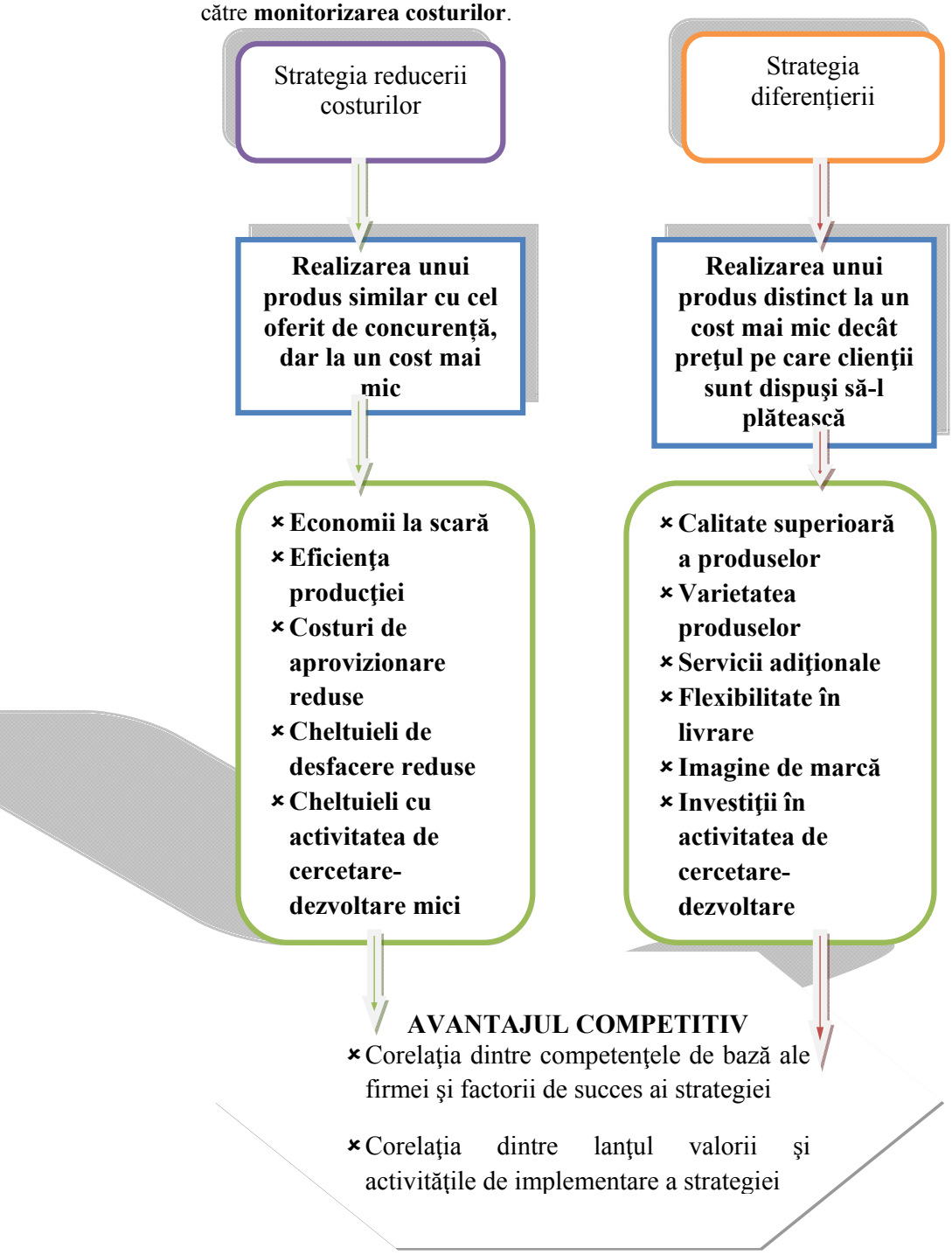

Strategia reducerii costurilor
Strategia diferenţierii
Realizarea unui produs similar cu cel oferit de concurenţă, dar la un cost mai mic
Realizarea unui produs distinct la un cost mai mic decât preţul pe care clienţii sunt dispuşi să-l plătească
× Economii la scară
× Eficienţa producţiei
× Costuri de aprovizionare reduse
× Cheltuieli de desfacere reduse
× Cheltuieli cu activitatea de cercetare-dezvoltare mici
× Calitate superioară a produselor
× Varietatea produselor
× Servicii adiţionale
× Flexibilitate în livrare
× Imagine de marcă
× Investiţii în activitatea de cercetare-dezvoltare
AVANTAJUL COMPETITIV
× Corelaţia dintre competenţele de bază ale firmei şi factorii de succes ai strategiei
× Corelaţia dintre lanţul valorii şi activităţile de implementare a strategiei

Fig. 5.1 Strategii pentru crearea avantajului competitiv

Firma care adoptă această strategie oferă **produse standardizate** şi **la**

cel mai mic preţ. În această situaţie, pentru a-şi menţine succesul, firmele depun eforturi în mod constant pentru a reduce costurile comparativ cu concurenţii. Nu se vor ignora complet sursele posibile de diferenţiere a produselor: calitatea, designul, nivelul service-ului. **Firma** care deţine în ramură **poziţia cu cel mai mic cost de producţie** are un avantaj faţă de concurenţi. Aceştia vor evita să concureze pe baza preţului. Strategia leadershipului în privinţa costului determină firmele să producă şi să vândă cantităţi mari de produse pentru a obţine profituri peste nivelul mediu. Datorită concentrării continue asupra eficienţei şi a reducerii costurilor, aceste firme creează bariere pentru firmele noi. Dobândirea unei poziţii de leader în privinţa costului conferă firmei o protecţie faţă de consumatorii puternici care încearcă să determine reducerea preţurilor.

Cu toate că strategia reducerii costului este atractivă pentru firme, ea prezintă anumite **riscuri**, cum ar fi:

- inovaţiile tehnologice ale concurenţilor pot elimina avantajele în privinţa costului deţinute de firma leader;
- concentrarea exclusivă asupra reducerii costului poate face ca firma leader să nu sesizeze schimbările semnificative în nevoile consumatorilor;

Concurenţii pot imita cu succes strategia urmată de firma leader în privinţa costului, fapt pentru care această firmă trebuie să găsească căi pentru a mări valoarea oferită de produsele sau serviciile sale.

Conducerea prin costuri presupune construcţia unui **lanţ de activităţi** care să implice capacităţi ridicate de producţie, beneficierea de avantajele economiilor de scară în aprovizionare, producţie şi desfacere, şi de efectele curbei de experienţă, un control riguros a tuturor categoriilor de cost. Conducerea prin costuri implică deţinerea unei **cote de piaţă ridicate**.

Un alt avantaj ar fi accesul mai favorabil la materiile prime. Strategiile de conducere prin costuri se bazează pe o serie de elemente, care duc la obţinerea unei competitivităţi ridicate datorită poziţiei oferite de existenţa unor poziţii de cost mai puternice decât rivalii din cadrul sectorului. Implementarea unei strategii prin costuri necesită investiţii ridicate în tehnologii moderne, practicarea unor politici agresive de preţuri şi pierderi iniţiale în încercarea de a dobândi cote de piaţă necesare. O cotă de piaţă ridicată îi permite firmei practicarea unei puteri de negociere mai mari cu furnizorii, ceea ce reduce şi mai mult costurile.

2) Strategia de diferenţiere este adoptată de **firma** care urmăreşte să fie **unică** printr-o anumită caracteristică a produselor fabricate. Firma trebuie să îndeplinească **trei cerinţe** pentru a-şi asigura succesul prin diferenţiere:

- trebuie să identifice unul sau mai multe atribute foarte apreciate de clienţi;
- trebuie să găsească modalitatea de a veni în întâmpinarea nevoilor consumatorilor într-o manieră unică;
- firma trebuie să realizeze această diferenţiere la un cost mai mic decât preţul pe care clientul este dispus să-l plătească pentru produsele oferite.

Adoptarea unei **strategii de diferenţiere** de către o **firmă** se referă la faptul că ea **oferă valoare consumatorilor prin unicitatea caracteristicilor produselor sale**. Întrucât prin diferenţierea produselor firmele reuşesc să satisfacă nevoi specifice ale consumatorilor, ele vor pretinde **preţuri mai mari**. Pentru a întrece concurenţii şi a obţine profit peste nivelul mediu, preţul pretins pentru produsele diferenţiate trebuie să depăşească costul de producţie unitar al acestora, fiind astfel mai mare decât preţul produselor standardizate. Produsele sau serviciile pot fi diferenţiate pe mai multe căi:

- calitate mai bună;
- caracteristici unice;
- un service prompt post-vânzare;
- design;
- imaginea prestigiului sau a exclusivităţii;
- anumite caracteristici suplimentare.

Atragerea fidelităţii consumatorilor presupune **diferenţierea produselor** prin modalităţi care să confere valoare consumatorilor. Fidelitatea pentru o anumită marcă determină consumatorii să fie mai puţin sensibili la creşterea preţurilor. Atâta timp cât o firmă satisface nevoi diferenţiate ale unor consumatori fideli, ea va fi ferită de concurenţa bazată pe preţ.

Fidelitatea consumatorilor şi necesitatea de a depăşi unicitatea unor produse diferenţiate constituie **bariere de intrare** serioase întâmpinate de firmele care vor să pătrundă într-o anumită ramură. Pătrunderea într-o anumită ramură necesită alocarea unor resurse, dar şi răbdare pentru a atrage fidelitatea consumatorilor.

Exemplu: Firmele japoneze producătoare de automobile au reuşit să pătrundă şi să concureze pe piaţa automobilelor de lux dominată mult timp de firme renumite ca Mercedes-Benz, BMW prin faptul că şi-au diferenţiat produsele faţă de concurenţi şi le-au oferit la preţuri cu 40% mai mici.

Firmele care se bucură de fidelitatea consumatorilor datorită mărcii sunt protejate de produse sau servicii **de substituţie**. Firmele care nu au o marcă se confruntă cu reorientarea consumatorilor spre produse de substituţie, care au aceleaşi caracteristici, la acelaşi preţ.

Prin strategia de diferenţiere firmele realizează **produse apreciate ca fiind unice**. Această unicitate apără firmele de concurenţi şi reduce sensibilitatea consumatorilor la creşterea preţurilor. Dacă firma doreşte să satisfacă cerinţele consumatorilor într-un fel aparte faţă de concurenţi ea poate pretinde preţuri mai mari deoarece consumatorii nu au alternative. Firma care fabrică produse diferenţiate şi le vinde la preţuri mai mari decât produsele standardizate are posibilitatea să acopere creşterile pretinse de furnizori la preţurile materiilor prime. Există câteva riscuri în adoptarea de către firmă a strategiei de diferenţiere:

- consumatorii pot considera că diferenţa de preţ între produsele diferenţiate şi cele standardizate este prea mare, ceea ce înseamnă că gradul de diferenţiere este mai mare decât ceea ce consumatorii sunt dispuşi să plătească;
- modalităţile folosite de către firme pentru a-şi diferenţia produsele nu mai oferă valoare consumatorilor;
- ca urmare a experienţei consumatorilor se reduce perceperea de către ei a valorii aduse prin diferenţierea produselor sau serviciilor.

Strategiile de diferenţiere presupun **investiţii semnificative** în activităţi de cercetare-dezvoltare, aptitudini tehnice şi de marketing deosebite. Firmele care au optat pentru diferenţiere, trebuie să-şi controleze costurile, deoarece diferenţierea nu poate avea succes dacă preţul produselor depăşeşte capacitatea de plată a clienţilor. În mod similar, firmele care optează pentru reducerea costurilor nu pot deveni competitive, dacă nu se diferenţiază într-o oarecare măsură faţă de concurenţi. **Strategia de diferenţiere** presupune optarea pentru acele activităţi din cadrul unui lanţ de valori care să permită unor produse percepute ca fiind unice de către

consumatori. Efectele scontate constau în oferirea unor produse neexistente la alţi concurenţi sau care se potrivesc cel mai bine cu lanţurile de activităţi ale consumatorilor.

3) Firmele care adoptă o **strategie orientată** încearcă să-şi folosească competenţele esenţiale de care dispun pentru a **satisface nevoile unui grup restrâns de consumatori**, spre deosebire de firmele care se adresează întregii pieţe atunci când adoptă celelalte două tipuri de strategii prezentate. Firmele preferă să adopte o strategie orientată din următoarele **considerente**:

- ele sunt capabile să servească mult mai eficient un segment îngust de consumatori, decât o fac concurenţii;
- nevoile unui grup restrâns de consumatori sunt specifice, încât restul concurenţilor au preferat să nici nu încerce să le satisfacă;
- există segmente înguste de consumatori cărora nu li s-au adresat deloc alte firme sau dacă s-a întâmplat lucrul acesta a fost sesizată superficialitatea;
- firmele respective au abilităţi unice pentru a identifica nevoile unor segmente înguste de consumatori.

Strategia orientată poate fi bazată pe **cost** sau pe **diferenţiere**.

a) Strategia orientată bazată pe cost constă în faptul că firmele care o adoptă se adresează unor grupuri restrânse de consumatori, care au nevoi specifice şi cumpără în cantităţi mai mici, astfel încât firmele concurente nu le pot satisface nevoile la acelaşi preţ scăzut.

b) Strategia orientată bazată pe diferenţiere constă în aceea că firmele care o adoptă se adresează unui segment îngust de consumatori cu produse diferenţiate, corespunzător cerinţelor variate pe care le au. Firmele care folosesc această strategie pot avea succes în situaţiile în care cantităţile cerute de consumatori sunt prea mici pentru a-i interesa pe concurenţi sau când gradul de diversificare cerut depăşeşte posibilităţile acestor firme care se adresează întregii pieţe.

Un exemplu de folosire a strategiei orientate bazate pe diferenţiere este cel al firmei americane Superior Industries care este cel mai mare producător de roţi din aluminiu din lume. Deşi majoritatea produselor sale sunt vândute pe piaţa SUA la firmele producătoare de automobile (51% din vânzări sunt la firma Ford, iar 47% la firma General Motors), totuşi firma a pătruns şi pe piaţa Japoniei, principalul consumator fiind firma Nissan. Datorită avantajelor provenite din greutatea mai mică a roţilor din aluminiu, comparativ cu a celor din oţel, aceste roţi îmbunătăţesc eficienţa folosirii combustibilului şi uşurează mânuirea.

4) Este o strategie hibrid. Comparativ cu firmele care se bazează numai pe un tip de strategie, firmele care adoptă o **strategie de integrare** reuşesc să-şi îmbunătăţească capabilităţile în privinţa adaptării rapide la schimbările mediului, dobândirea unor noi cunoştinţe tehnologice şi o repartizare mai bună a competenţelor esenţiale între afacerile sale. Aceste capabilităţi permit firmelor să fabrice produse cu caracteristici diferenţiate la un preţ mai mic comparativ cu concurenţii. Adoptarea unei strategii de integrare dă posibilitatea firmelor să beneficieze simultan de pe urma avantajelor strategiei de diferenţiere, precum şi a strategiei de reducere a costului. **Strategia de integrare** ajută firmele să dobândească **competitivitate strategică** oferind consumatorilor **valoare**, atât pe baza **caracteristicilor produselor**, cât şi a **preţului mai mic**.

Un exemplu de aplicare a strategiei de integrare a costului redus şi a

diferenţierii îl oferă firma americană de transport aerian Southwest Airlines. Ea prestează serviciul de transport aerian de călători la preţul cel mai mic (comparativ cu concurenţii americani) pentru că s-a concentrat pe găsirea modalităţilor de a reduce preţul, acestea fiind în principal următoarele:

- ***foloseşte un singur tip de avion Boeing 737, ceea ce menţine la un nivel redus cheltuielile de pregătire a angajaţilor şi de întreţinere a avioanelor;***
- ***efectuează numai zboruri pe rute scurte;***
- ***nu serveşte masa pe parcursul zborului;***
- ***nu aplică sistemul de rezervare a locurilor, ci aplică principiul „primul venit-primul servit".***

În acelaşi timp această firmă şi-a diferenţiat serviciile astfel:

- ***acordă atenţie satisfacţiei consumatorilor;***
- ***oferă servicii noi, cum ar fi telefonia digitală în avion ceea ce dă posibilitatea pasagerilor să transmită fişiere sau faxuri (prima firmă de transport aerian care a oferit acest serviciu);***
- ***pasagerii care apelează frecvent la serviciile acestei firme primesc cu ocazia zilei de naştere felicitări din partea firmei.***

Riscurile ataşate strategiei integrate a costului redus şi a diferenţierii se referă la faptul că firmele pot să ajungă în situaţia de a fabrica produse care nu oferă suficientă valoare consumatorilor (sub aspectul costului redus sau al diferenţierii).

5.3.2 Contextul concurenţial

Sectorul de activitate al unei întreprinderi, indiferent dacă operează în domeniul producţiei de bunuri sau prestării de servicii, reprezintă un grup de firme producătoare de produse sau prestatoare de servicii care concurează direct unele cu altele şi care operează pe un anumit spaţiu geografic. Un sector de activitate distinct, cuprinde produsele la care sursele avantajului concurenţial sunt similare. Sectoarele diferă în structurile lor economice, situaţiile lor concurenţiale şi perspectivele viitoare. Rata schimbărilor tehnologice poate varia de la una rapidă la una lentă. Cerinţele de capital pot fi mari sau mici. Piaţa poate fi locală, regională, naţională sau globală. Ofertele producătorilor pot fi standardizate sau cu un înalt grad de diferenţiere. Intensitatea concurenţială poate fi puternică sau slabă, şi poate fi centrată pe preţ sau pe alte variabile nelegate de preţ. Cererea poate fi în creştere sau poate fi în declin. Condiţiile din sector diferă într-atât încât companiile dominante din sectoarele neatractive câştigă cu greu profituri rezonabile, în timp ce chiar firmele slabe din sectoarele atractive pot obţine performanţe superioare.

5.3.2.1 Noţiunea de context concurenţial

Contextul concurenţial reprezintă o variabilă dinamică în timp. Această variabilă a contextului concurenţial depinde în cea mai mare parte de lanţurile de activităţi ale firmelor. Investiţiile făcute de firme în construcţia acestor lanţuri, configuraţia şi specificitatea lor pentru satisfacerea cererii influenţează caracteristicile economice ale sectorului de activitate şi structura concurenţială a acestuia.

Forţele schimbătoare oferă dinamică sectorului. Acestea pun în mişcare managerii pentru luarea deciziilor referitoare la reconfigurarea lanţurilor de activităţi şi a modalităţilor de execuţie a acestora. **Forţele**

schimbătoare modifică contextul concurenţial pe termene mai îndelungate. Lanţurile de activităţi curente creează şi influenţează structura concurenţială a sectorului. Lungimea lanţurilor de activităţi, ponderea diferitelor activităţi şi modalităţile de execuţie a acestora (care împreună conduc la optarea pentru o strategie concurenţială sau alta de către companiile din sector) influenţează intensitatea concurenţei dintre firmele din sector şi puterile de negociere ale acestora cu furnizorii şi cumpărătorii. Interdependenţa lanţurilor de activităţi ale întreprinderilor dă naştere la o serie de caracteristici economice ale sectorului (mărimea pieţei, numărul rivalilor şi mărimile lor relative, orizontul rivalităţii concurenţiale, profitabilitatea sectorului, gradul de inovare a produselor şi a tehnologiilor, gradul de diferenţiere). Analiza contextului concurenţial presupune atât analiza configuraţiei lanţurilor de activităţi, cât şi a modalităţilor de execuţie.

Contextul concurenţial acoperă o parte semnificativă din universul strategic al firmei, cuprinzând partenerii comerciali, concurenţii (existenţi şi potenţiali) şi produsele lor. Definirea şi analiza contextului concurenţial al firmei pregătesc, dându-i substanţă practică, răspunsurile strategice ale firmei în faţa constrângerilor mediului său extern, prefigurând eforturile necesare adaptării sale la modificările structurale de mediu, precum şi eforturile de poziţionare adecvată în raport cu concurenţa. Din punct de vedere strategic, la nivelul forţelor concurenţiale prezente, dat fiind că acestea influenţează într-o măsură importantă *atractivitatea* sectorului şi *pârghiile concurenţiale* posibil de utilizat. Astfel decizia de penetrare sau de dezangajare într-un anumit sector este fundamentată, urmând a se monitoriza influenţele factorilor conjuncturali.

Preocuparea de bază a firmei este îndreptată spre găsirea modalităţilor de creştere şi dezvoltare a activităţii, după ce aceasta s-a asigurat că „starea de supravieţuire este atinsă”.

Aplicând *principiul determinării cauză-efect*, putem spune că **structura câmpului concurenţial** dictează conduita strategică de urmat, care la rândul său determină supravieţuirea şi/sau performanţa firmei, într-o **schemă liniară** de forma (fig. 5.2):

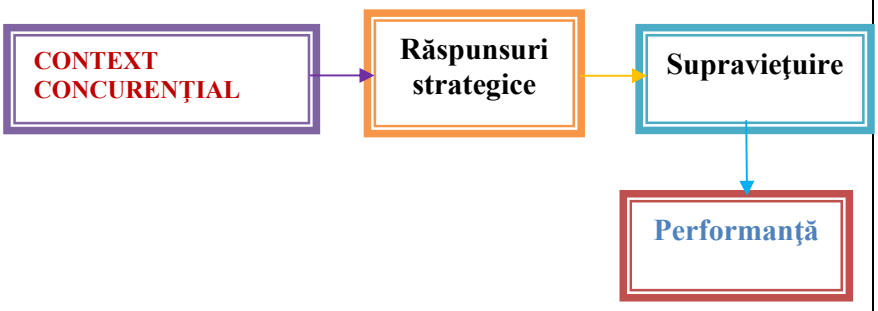


Fig. 5.2 Schema liniară a principiului determinării cauză-efect

Astfel, performanţa şi dezvoltarea firmei sunt dependente de factori structurali de mediu, precum: numărul şi mărimea coparticipanţilor la mediu, omogenitatea produselor, nivelul barierelor de intrare şi ieşire din sector. Pe măsură ce creionăm structura, componenţa şi dinamica contextului concurenţial, putem completa schema anterioară cu feed-back-urile date de influenţa răspunsurilor strategice ale firmei asupra determinantului iniţial (contextul) şi de efectele preformanţelor realizate de firmă asupra nivelului de atractivitate al sectorului (fig. 5.3).

Fig. 5.3 Schema liniară a principiului determinării cauză-efect cu feed-back-urile date de influenţa răspunsurilor strategice ale firmei

Menţinerea unor **bariere** importante de intrare în sector, dacă acesta dispune de un grad ridicat de atractivitate pentru potenţiali competitori constituie una din manierele de limitare a numărului de concurenţi şi implicit a rivalităţii dintre ei. În aceeaşi optică se înscrie operaţiunea de preluare prin fuziune sau achiziţie a unui concurent periculos, pentru a obţine o stabilizare a jocului concurenţial. Astfel de comportamente de atac sau de apărare din partea unor firme în contextul lor concurenţial pun în evidenţă o tendinţă din ce în ce mai prezentă de depăşire a simplei adaptări la schimbările de mediu, prin acţiuni ce vizează mai degrabă transformarea şi remodelarea acestuia în funcţie de propriile obiective strategice.

5.3.3 Cele cinci forţe de mediu determinante ale contextului concurenţial

Noţiunile de **concurenţă** şi **strategie** sunt indisolubil legate: pe de-o parte în lipsa concurenţei nu este indispensabilă existenţa unei strategii, iar pe de altă parte pertinenţa strategiei este întotdeauna validată în raport cu acţiunile determinanţilor concurenţei din sector. Explorând posibilităţile de interacţiune între firmă şi mediul său concurenţial, M. Porter a propus în 1980 un model de analiză a contextului concurenţial, care constituie şi astăzi o referinţă. Modelul ia în considerare **cinci forţe** care guvernează prin acţiunea lor concentrată, **definind contextul concurenţial** (fig. 5.4). Ideea de la care pleacă Porter în demersul celor cinci forţe este acela conform căruia orice organizaţie are drept obiectiv principal căutarea şi menţinerea avantajului concurenţial, în vederea îndeplinirii ţintei fundamentale, respectiv obţinerea de profit.

De aici, se desprinde necesitatea extinderii noţiunii de **concurent**; acesta va fi considerat ca fiind orice entitate capabilă de a reduce capacitatea firmei de a genera profit, de a-şi constitui şi conserva avantajele concurenţiale, într-un cuvânt susceptibil de a-i limita dezvoltarea strategică. Porter identifică **cinci forţe de mediu determinante** ale contextului concurenţial care prin acţiunile lor strategice pot afecta profiturile firmei şi, global, echilibrul sectorului în propriul avantaj.

1) **Gradul de rivalitate** existent între firmele deja implantate în sector determină intensitatea concurenţială din sector, dată de lupta concurenţilor existenţi pentru mărirea propriilor cote de piaţă, unii în detrimentul celorlalţi.
2) Ameninţarea reprezentată de **concurenţii nou intraţi în sector**, a căror decizie de penetrare poate genera destabilizări în sector.
3) Pericolul reprezentat de fabricanţii de **produse de substituţie**, adică ceea ce denumim concurenţi ai firmei.
4) **Puterea de negociere a clienţilor şi distribuitorilor**, care pot fi consideraţi la rândul lor concurenţi ai firmei.

5) Puterea de negociere a furnizorilor decurge din dorinţa acestora de a se poziţiona cât mai favorabil posibil în lanţul profitabilităţii, prin creşterea preţurilor de vânzare sau prin menţinerea acestora la acelaşi nivel, în condiţiile scăderii calităţii produselor livrate.

În continuare vom prezenta **cele cinci forţe** care au diverse faţete de influenţă asupra comportamentului concurenţial al firmelor din sector. Nu trebuie însă neglijat impactul evoluţiei factorilor de macromediu, care poate fi decisiv pentru dezvoltarea viitoare a sectorului analizat. **Asocierea celor cinci forţe** poate determina pe de o parte **intensitatea concurenţială**, iar pe de altă parte **rentabilitatea sectorului**. Nu toate forţele acţionează cu aceeaşi intensitate; cele predominante, care modelează concurenţa diferă însă de la un sector la altul. Trebuie făcută distincţia între structurarea fundamentală a unui sector, reflectată de jocul concurenţial şi numeroşi factori cu influenţe conjuncturale asupra structurii şi rentabilităţii sectorului. Diagnosticul mediului concurenţial se va concentra asupra caracteristicilor esenţiale ale sectorului studiat, adică asupra acelui cadru specific în care concurenţii îşi elaborează şi îşi pun în aplicare strategiile. Intensitatea fiecărei forţe concurenţiale variază în funcţie de anumite caracteristici tehnice şi economice.

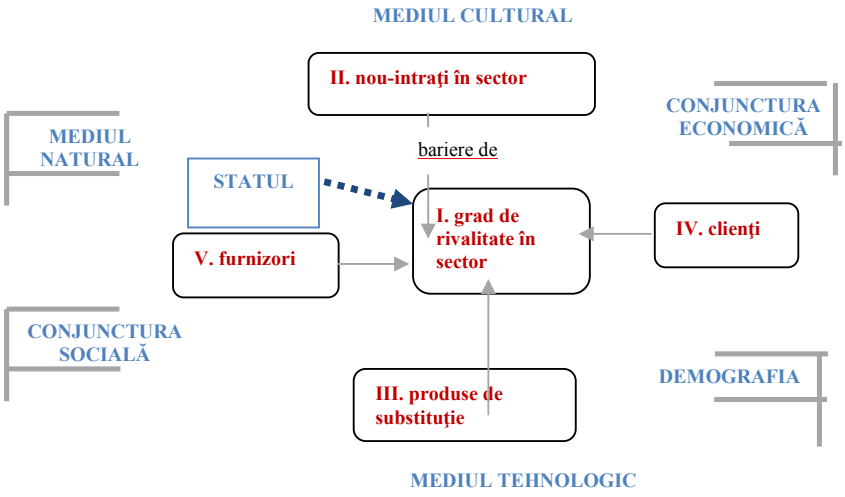


Fig. 5.4. Modelul celor cinci forţe de mediu

5.3.3.1 Intensitatea rivalităţii între firmele concurente

Rivalitatea între firme se poate manifesta în principal la nivelul preţului, publicităţii, calităţii, lansării de produse noi, ameliorării serviciilor acordate clienţilor. Intensitatea rivalităţii între firme rezultă din interacţiunea următorilor factori structurali:

- ***Gradul de concentrare al concurenţei***. Dacă pe piaţă există mulţi concurenţi sau aceştia sunt echilibraţi ca forţă, dimensiune şi resurse, **rivalitatea** poate fi catalogată drept **intensă**. Când însă sectorul este foarte concentrat sau dominat de către firme puternice, acestea vor impune o disciplină a concurenţei, jucând rol de coordonatori ai sectorului.

- ***Ritmul de creştere al sectorului***. Dacă sectorul cunoaşte o creştere lentă, concurenţa se transformă într-un joc de împărţire şi reîmpărţire continuă a pieţei pentru firmele dornice de expansiune. Un ritm de creştere garantează însă acestor firme ameliorarea pe parcurs a rezultatelor, atât timp cât reuşesc să menţină şi la nivelul lor ritmul mediu de creştere al pieţei.
- ***Gradul de diferenţiere al produselor pe piaţă***. Lipsa de diferenţiere a produselor favorizează o concurenţă intensă, bazată pe strategii de preţ şi de calitate, adică pe forme concurenţiale explozive. Pe de altă parte, diferenţierea produselor creează anumite straturi protectoare contra războiului concurenţial, deoarece consumatorii vor alege ce produse să cumpere bazându-se în principal pe preferinţa pentru anumiţi distribuitori cărora le sunt fideli.
- ***Dimensiunea costurilor de stocare şi a costurilor fixe***. Dacă un produs este dificil sau costisitor de stocat, firma producătoare va fi tentată să-i reducă preţurile pentru a asigura vânzarea rapidă. Acest lucru determină o presiune la nivelul preţurilor pe piaţă, ceea ce va menţine profiturile la un nivel redus. Aceeaşi reacţie vor avea şi firmele care lucrează cu cheltuieli fixe importante. Ele doresc să-şi utilizeze la maxim capacităţile de producţie, motiv pentru care vor proceda la reduceri drastice de preţuri atunci când se confruntă cu capacităţi excedentare.
- ***Modificările de capacitate***. Creşterea bruscă şi semnificativă a capacităţii unuia dintre concurenţi poate determina ruperi periodice ale echilibrului între cerere şi ofertă în sector, acestea generând în consecinţă perioade recurente de suprasaturare a capacităţilor şi scăderi ale preţurilor.
- ***Diversitatea concurenţilor***. Piaţa pe care evoluează concurenţii ale căror strategii, origini şi personalităţi sunt diferite, care au obiective diferite şi maniere diferite de a le îndeplini, este o piaţă încărcată, marcată de disensiuni şi neînţelegeri, căci concurenţii se vor pune mai greu de acord asupra regulilor jocului concurenţial, deciziile corecte din punct de vedere strategic pentru unii, fiind eronate pentru alţii. Diversitatea unui sector este mărită de prezenţa firmelor străine, faţă de care diferenţele pot îmbrăca multe forme.
- ***Bariere de ieşire***. În condiţiile în care obstacolele la ieşirea de pe o piaţă sunt importante, chiar firmele care au pierdut bătălia concurenţială nu părăsesc sectorul, nu abandonează, preferând să se mulţumească un timp cu randamente minime sau negative, decât să suporte costurile evadării. Cramponarea de o activitate nerentabilă este măsura propriei lor slăbiciuni, însă afectează în general performanţele întregului sector, ceea ce duce în final la intensificarea rivalităţii între concurenţi.

5.3.3.2 Intrarea de noi concurenți potențiali în sector

Potenţialii noi concurenţi aduc, odată cu noile capacităţi de producţie şi dorinţa de a se impune, de a-şi cuceri o poziţie cât mai bună pe piaţă şi, adesea deloc de neglijat, aduc resurse considerabile. Ca urmare, toate acestea pot determina fie o scădere de preţuri, fie o creştere a costurilor concurenţilor

existenţi, ambele având ca efect reducerea randamentului capitalului, deci a rentabilităţii în sector. Mărimea pericolului reprezentat de nou-intraţii pe o piaţă este direct proporţională cu importanţa, natura barierelor de intrare şi cu reacţia concurenţilor deja instalaţi, la apariţia şi manifestarea unor potenţiali competitori. Este evident că ameninţarea reprezentată de concurenţii potenţiali va fi neglijabilă în situaţia în care barierele la intrarea pe piaţă sunt importante şi prohibitive sau dacă aceştia se pot aştepta la represalii puternice din partea concurenţilor existenţi în momentul pătrunderii în sector. **Tipologia barierelor la intrarea pe o piaţă** este vastă, drept pentru care discutarea lor se rezumă la următoarele **aspecte**:

- **Costurile de transfer** sunt cele ocazionate de schimbarea furnizorului la unul sau mai multe produse, în situaţia în care noul venit este un furnizor la rândul său; dacă aceasta determină costuri importante şi imediate, obstacolul creat este evident, căci noul venit va trebui să aibă marje largi la propriile costuri sau rezerve de profit pentru ca potenţialii clienţi de pe piaţă să accepte abandonul unor furnizori mai vechi deja prezenţi pe piaţa în cauză. Costurile de transfer se pot referi la timpul necesar pentru testarea, verificarea şi acceptarea noilor furnizori, eventuale costuri juridice legate de ruptura cu furnizorii mai vechi, costuri legate de noi echipamente auxiliare pentru a asigura compatibilitatea cu celelalte din lanţul de exploatare, precum şi de punerea în practică a unei asistenţe tehnice cel puţin în aceleaşi condiţii contractuale ca şi cele anterioare pentru ca un client să fie atras de o nouă sursă de aprovizionare;
- **Producţia de masă**, care se caracterizează prin tendinţa de scădere a costului unitar al unui produs fabricat, odată cu creşterea volumului producţiei într-o anumită perioadă de timp. Acest tip de producţie are un impact negativ asupra potenţialilor nou-veniţi pentru că le impune să intre pe piaţă la „scară mare”, cu tot efortul investiţional presupus de aceasta. Ei ar putea opta să angajeze o forţă investiţională mai redusă, care va asigura caracterul prudenţial al acţiunii, însă va genera costuri mari şi dezavantajoase în raport cu concurenţii.
- **Fidelitatea clientului**, manifestată pentru produsele unei firme care şi-a creat deja în sector o imagine de marcă. Efortul de a fideliza clientela faţă de anumite mărci este adesea considerabil, el putând cauza pierderi de demaraj al firmei nou intrate şi necesită timp îndelungat pentru pătrunderea unor noi firme pe piaţă.
- **Volumul capitalului necesar** a fi angajat la intrarea în sector poate fi un obstacol de intrare prin înseşi dimensiunile sale, adesea importante, cu atât mai mult cu cât la costurile estimate iniţial se pot adăuga unele mai puţin evidente legate de stocuri, de clientelă, de publicitate sau de acoperirea mai sus amintitelor pierderi de demaraj a activităţii.
- **Accesul la reţelele de distribuţie** consacrate în sector va fi limitat pentru noii veniţi, constituind astfel o barieră la intrarea pe piaţă, căci aspirantul va trebui să propună cote-părţi la publicitatea comună, reduceri şi alte avantaje comerciale pentru a fi acceptat de un circuit de distribuţie. Toate aceste concesii comerciale vor afecta însă profitul firmei iar uneori acest tip de obstacol la intrare este atât de greu de trecut încât nou-intraţii pe piaţă preferă să-şi alcătuiască o reţea de distribuţie nouă, proprie, suportând astfel şocul unor cheltuieli iniţiale mai mari, dar evitând dezavantajele ulterioare.
- **Efectul de experienţă** poate constitui de asemenea un serios obstacol la intrarea pe o piaţă, în măsura în care acesta antrenează o diminuare a costurilor în sector, diminuare de care beneficiază concurenţii existenţi şi în măsura în care firmele vechi au capacitatea de a conserva

„proprietatea" experienţei lor cât mai mult timp.

5.3.3.3 Presiunea produselor de substituţie

Pentru identificarea acelor produse care constituie **substituienţi** pentru produsele unei firme, aceasta trebuie să utilizeze criteriul funcţiei produsului, şi anume faptul că **produsul de substituţie poate îndeplini aceleaşi funcţii ca şi cel fabricat de firma în cauză**. Toate firmele din sector se confruntă, într-o măsură mai mare sau mai mică cu concurenţa reprezentată de sectoarele care fabrică produse de înlocuire. Existenţa acestora din urmă şi manifestarea lor în calitate de concurenţi determină limitarea randamentelor potenţiale ale sectorului analizat, prin impunerea unor plafoane de preţ la care firmele din sector pot obţine profit. Cu cât **produsele de substituţie** sunt mai interesante din punct de vedere al preţului, cu atât limitarea profiturilor pe sector/concurent este mai evidentă, marjele de profit fiind mai reduse. În plus, produsele de substituţie nu plafonează profitul sectorial numai în perioade normale, ci reduc şi supraprofiturile ce ar putea fi obţinute în perioadele favorabile, de expansiune economică a sectorului.

Cele **două categorii** de produse de substituţie care prezintă pericole pentru produsele firmei şi care trebuie luate în considerare sunt:

- cele care tind să-şi amelioreze raportul calitate-preţ faţă de cel al produselor din sectorul analizat;
- cele care sunt fabricate în sectoare ce asigură rate medii de profit ridicate.

5.3.3.4 Puterea de negociere a clienţilor

Clienţii luptă permanent pentru a obţine de la vânzător în principal reduceri de preţ, dar şi servicii post-vânzare mai consistente şi îndelungate, sau îmbunătăţirea calităţii, negociind şi presând asupra relaţiilor concurenţiale prin compararea şi opunerea continuă a unui concurent faţă de altul.

Puterea de negociere a clienţilor se sprijină pe *capacitatea lor de a opta*; această putere depinde însă de anumite caracteristici referitoare la situaţia clientului pe piaţă şi la volumul relativ de afaceri tranzacţionat cu furnizorii săi. Se apreciază că un **client este puternic** în relaţiile cu furnizorii lui dacă:

- volumul afacerilor comune este important în raport cu cifra de afaceri a vânzătorului, clientul având astfel o poziţie privilegiată faţă de furnizorii săi şi faţă de ceilalţi clienţi ai acestuia;
- furnizorul va fi nevoit să-şi trateze preferenţial clientul sau grupul de clienţi majoritar, prin acordarea de termene avantajoase de plată, de reduceri şi alte avantaje comerciale şi condiţii speciale post-vânzare;
- produsele cumpărate sunt nediferenţiate. În acest caz clientul, conştient de posibilitatea de a-şi găsi în orice moment alt furnizor, de a alege şi de a răzgândi, se va găsi într-o postură favorizată faţă de vânzător;
- costurile de transfer de la un furnizor la altul sunt scăzute. În aceeaşi poziţie favorabilă se află clientul şi când costurile de transfer ale furnizorului de la un client la altul sunt ridicate;
- desfăşoară o activitate aducătoare de profituri scăzute. Profiturile mici atrag dorinţa legitimă a clientului de a-şi reduce costurile şi pe seama preţurilor de achiziţie de la furnizor. În general, clienţii având afaceri rentabile sunt mai puţin sensibili la preţul de cumpărare (în afară de cazul în care acesta reprezintă o parte importantă a costurilor sale), deci vor exercita o

presiune mai scăzută decât cei cu marje strânse de rentabilitate, gândindu-se mai degrabă pe termen lung la sănătatea comercială a furnizorilor lor;
- are capacitatea de a se integra în amonte. În situaţia în care clientul este deja parţial integrat şi este credibilă o viitoare integrare a sa în amonte, el se va găsi în poziţia de a pretinde concesii în cursul negocierilor cu furnizorii. Această putere de negociere a clientului poate fi contracarată sau chiar neutralizată dacă furnizorul are posibilitatea reală de a se integra în aval, în sectorul clienţilor;
- calitatea produselor achiziţionate de la furnizor nu are impact sensibil asupra calităţii produselor şi serviciilor sale;
- dispune de informaţii complete asupra cererii de produse în cauză, a preţului real al pieţei, chiar asupra costurilor reale ale furnizorului;
- în calitate de detailist poate influenţa decizia de cumpărare a consumatorilor cu care intră în contact direct; în acest caz el va avea un avantaj de poziţie faţă de furnizorul său angrosist.

Puterea de negociere *se poate modifica în mod natural* când factorii descrişi variază în timp sau datorită deciziilor strategice ale întreprinderii. Din punctul de vedere al firmei, alegerea clientului sau grupului de clienţi importanţi ai săi constituie o decizie strategică fundamentală, căci ea îşi poate ameliora poziţia pe piaţă dacă va avea relaţii cu clienţii mai puţin ofensivi sau incapabili de a exercita asupra sa efecte defavorabile. Altfel spus, este necesar ca firma să procedeze la **o *selecţie* a clienţilor săi**.

5.3.3.5 Puterea de negociere a furnizorilor

Furnizorii pot dispune de putere mare de negociere vizavi de clienţii lor, fiind în postura fie a-şi creşte preţurile de vânzare, fie de a diminua calitatea produselor şi serviciilor oferite. Astfel, ei pot acţiona asupra rentabilităţii unui sector, comprimând-o în măsura în care clienţii nu au posibilitatea de a reflecta în preţurile lor creşterile de cost determinate de modificările din amonte. În consecinţă, un **furnizor este puternic atunci când**:

- clientela sa este dispersată; furnizorii beneficiari ai unei asemenea structuri a clienţilor au în general posibilitatea de a influenţa preţurile, calitatea şi condiţiile de vânzare;
- pe piaţă nu are de luptat contra produselor de substituţie; în schimb, dacă pe piaţă există astfel de produse şi în plus firmele care le produc sunt de talie mare, puterea de negociere a furnizorului va scădea proporţional cu multitudinea, calitatea şi preţul produselor de substituţie, precum şi cu poziţia firmelor care le oferă;
- costurile de transfer ale clienţilor săi de la un frunizor la altul sunt ridicate;
- produsul furnizat reprezintă un factor de producţie important în activitatea clientului; în acest caz, furnizorul se află într-o poziţie foarte bună de negociere, mai ales dacă produsul în cauză nu este stocabil, ceea ce elimină posibilităţile clientului de a-şi constitui eventuale stocuri de rezervă;
- are capacitatea de a se integra în aval sau este deja parţial integrat în sectorul clientului său.

Când este vorba despre furnizori ne gândim la firmele furnizoare de produse şi servicii, fără a lua în calcul un alt tip de furnizor a cărui putere de negociere merită analizată. Este vorba despre **salariaţi**, priviţi ca furnizori de mână de lucru şi care pot exercita o influenţă deosebită asupra unui sector. Este cunoscut faptul că personalul înalt calificat şi competent, în general

nedisponibil pe piaţa muncii, precum şi forţa de muncă puternic sindicalizată constituie parteneri forte de negocieri, cu influenţă asupra profitului potenţial al sectorului.

5.3.4 Creșterea competitivității-obiectivul fundamental al strategiei concurențiale

Alegerea unei strategii competitive nu va asigura în mod automat un **avantaj competitiv** firmei care o promovează. Indiferent de strategia aplicată, firma trebuie să facă dovada unor competenţe de bază şi să-şi structureze în mod adecvat lanţul valorii. ***Competenţele de bază*** sunt reprezentate de avantajele economice, tehnice şi manageriale pe care le posedă firma, iar ***lanţul valorii*** reprezintă succesiunea de activităţi prin care firma transformă materiile prime în produse. Unicitatea competenţelor de bază şi a lanţului valorii, precum şi dificultatea imitării lor sunt decisive pentru menţinerea avantajului competitiv al firmei. Structurarea lanţului valorii constă în detalierea diferitelor etape de elaborare a unui produs.

Avantajul competitiv rezultă, pe de o parte, din **realizarea diferitelor activităţi la un cost mai mic** sau la **un nivel calitativ superior**, iar pe de altă parte, din **maniera de realizare a legăturilor dintre activităţile ce compun lanţul valorii al întreprinderii** cu care se află în relaţii de afaceri. Activităţile generatoare de valoare a fiecărei întreprinderi cuprind operaţiuni legate de logistica internă, producţie, marketing şi vânzări. Rezultatele acestor activităţi sunt produsele cu care vor satisface anumite nevoi ale clienţilor. Prin prisma produselor pe care le produce întreprinderea trebuie să asigure clienţilor o valoare superioară sau o valoare comparabilă cu cea a concurenţilor, dar la costuri inferioare.

Eficienţa cu care îşi desfăşoară o organizaţie activităţile se referă la un set de practici şi proceduri care îi permit o mai bună utilizare a resurselor. Unele firme utilizează mai bine resursele deoarece elimină timpii morţi în procesele organizaţionale, folosesc tehnologii mai avansate, motivează mai bine angajaţii. Adoptarea rapidă a celor mai bune practici şi proceduri conduce la ridicarea eficienţei proceselor organizaţionale: configuraţia produselor, echipamentele folosite, coordonarea şi controlul activităţilor etc.

Formularea şi implementarea strategiilor depinde de managerii firmelor. Unele decizii vor fi bune, altele mai puţin favorabile. Modul de gândire al managerilor cu privire la concurenţă şi la modalităţile de soluţionare a problemelor complexe influenţează competitivitatea companiilor.

Firmele urmăresc **să ofere ceva diferit consumatorilor**. Acest lucru poate fi făcut numai prin **două căi**: fie alegerea unui set diferit de activităţi pentru furnizarea aceluiaşi produs, fie alegerea unor modalităţi diferite de execuţie a aceloraşi activităţi pentru furnizarea aceloraşi produse. Ambele căi conduc la adoptarea uneia din cele două posibilităţi de diferenţiere a ofertei firmei în raport cu concurenţii: fie oferirea unor produse unice dar la preţuri mai mari decât produsele similare ale concurenţilor (**strategia de diferenţiere**), fie oferirea de produse similare la preţuri mai mici sau egale cu cele ale concurenţilor. În momentul alegerii produsului consumatorul se uită la două categorii de factori: preţ sau calitate. Ceea ce contează pentru consumator este **preţul de achiziţie** a produsului şi opţiunea acestuia va fi în favoarea producătorului care propune **cel mai bun preţ**.

Mulţi manageri şi-au dezvoltat o abordare necorespunzătoare faţă de companiile concurente – ei văd concurenţa ca un proces sistematic de îmbunătăţire a practicilor şi tehnicilor de lucru curente. Managerii cred că

există un singur mod de a concura. Managerii îşi concentrează energia (focalizează atenţia) în a găsi cea mai bună tehnologie sau cea mai bună nevoie nesatisfăcută. Ei se străduiesc să fie primii care să descopere modul cel mai bun de execuţie a activităţilor. Acest mod de gândire nu conduce, din păcate, la crearea de avantaje concurenţiale sustenabile, ci doar la avantaje temporare, uşor de copiat de firmele concurente.

Formularea unei strategii reprezintă un proces foarte complex. Poziţionare strategică presupune dificultăţi cognitive (de cunoaştere) ale întregului lanţ ca fiind compus din mai multe activităţi (părţi). Rezolvarea unei astfel de probleme este provocatoare. Comparativ cu procesul îmbunătăţirii operaţionale, procesul de poziţionare strategică este mult mai solicitant din punct de vedere al cunoştinţelor şi a viziunii managerilor. În cadrul îmbunătăţirii operaţionale pur şi simplu se divizează lanţul de valori în activităţile constituiente, delegarea şi însărcinarea managerilor de a obţine fiecare cât de mult posibil din domeniile sale de competenţă şi implementarea acestora în cadrul activităţilor pe care le execută. Din acest motiv se vede că limitele cognitive ale managerilor nu favorizează schimbarea şi introducerea de noi practici şi tehnici de lucru, ceea ce nu conduce la adoptarea unei strategii (poziţionări concurenţiale puternice).

Un al doilea set de probleme care subminează competitivitatea companiilor se referă la problemele **comensurabile a rezultatelor**. Valoarea adăugată generată de companie trebuie să ia în consideraţie şi costul capitalului antrenat. Dacă firma se raportează numai la rata rentabilităţii comerciale, ea va avea o imagine distorsionată a rezultatelor sale.

Cel de-al treilea set de probleme care reduce din competitivitate se referă la **structura organizatorică** şi **sistemul de motivare**. Strategia (poziţionarea strategică) presupune luarea unor decizii care deseori pot fi riscante. Sunt riscante deoarece compania trebuie să ia decizii mai puţin obişnuite sau netradiţionale, iar când acestea sunt proaste apar o serie de probleme atât cu acţionarii cât şi cu diversele centre de influenţă din cadrul firmelor. Din acest motiv managerii vor fi tentaţi să aleagă cele mai sigure soluţii (care să nu creeze probleme), ceea ce înseamnă activarea celor mai bune practici şi tehnici, deci îmbunătăţirea operaţională. Acesta este cel mai sigur mod de conducere a afacerii, deoarece simplifică funcţia de monitorizare şi nu funcţia de formulare de judecăţi de valoare despre diferenţele strategice dintre companii. Cu cât autoritatea de a lua decizii este delegată mai mult nivelurilor inferioare, cu atât riscul trecerii la procesul îmbunătăţirii celor mai bune practici este mai ridicat. Spre exemplu, dacă managerul general deleagă departamentului de marketing sarcina de a îmbunătăţii activitatea de marketing, departamentul de marketing va căuta cele mai bune practici din activitatea de marketing în general şi va încerca să le depăşească. Activitatea de cercetare-dezvoltare va face exact acelaşi lucru, cea de producţie va proceda la fel, departamentul IT va încerca să introducă cele mai bune soluţii informatice, iar compania va sfârşi în a reprezenta o sumă a tuturor celor mai bune practici şi tehnici funcţionale.

Firma optează pentru un anumit **lanţ de activităţi**, diferit de cel al competitorilor sau pentru o **metodă diferită de execuţie** a aceluiaşi lanţ de activităţi asemănător cu cel al concurenţilor şi integrarea activităţilor constituiente pentru atingerea unei poziţionări unice şi sustenabile în cadrul sectorului.

Obiectivul acestui proces îl reprezintă **creşterea competitivităţii** întreprinderii. Competitivitatea companiei constă în atingerea unei poziţii unice şi sustenabile în cadrul sectorului de activitate. Această poziţie rezidă în asigurarea unui lanţ de activităţi unic pentru livrarea de produse/servicii

diferenţiabile sau a unor modalităţi unice de execuţie pentru componentele lanţului de activităţi ale companiilor concurente în livrarea unor produse/servicii diferenţiabile sau nediferenţiabile.

Creşterea competitivităţii companiilor reprezintă procesul de optimizare a tuturor deciziilor pe care trebuie să le adopte managerii sub incidenţa limitelor cognitive, de comensurare şi motivare. Acest proces trebuie suplimentat de integrarea activităţilor. Cu cât procesele respective vor fi mai bine soluţionate, cu atât strategiile concurenţiale (poziţionările strategice) rezultate vor conduce la o competitivitate mai ridicată.

Criterii de selectare a strategiilor competitive (Tabel 5.1):

5.3.5 Poziția concurențială a firmei pe piața de referință

Conform unor studii efectuate de firma de consultanţă Artur D. Little, o întreprindere poate avea în raport cu concurenţa următoarele **poziţii**:

- **dominantă**, situaţie în care întreprinderea poate influenţa comportamentul celorlalţi concurenţi, având la dispoziţie un număr mare de variante strategice;
- **puternică**, situaţie în care întreprinderea acţionează independent de liderul pieţei, având posibilitatea să-şi menţină poziţia în faţa atacurilor concurente;
- **favorabilă**, situaţie în care întreprinderea îşi consolidează poziţia pe piaţă, profitând de anumite oportunităţi oferite de mediu şi având disponibilităţile necesare;
- **acceptabilă**, situaţie în care poziţia întreprinderii pe piaţă este satisfăcătoare, nu poate fi îmbunătăţită uşor şi trebuie decis dacă rămâne sau se retrage de pe piaţă;
- **slabă**, caz în care rezultatele obţinute de către întreprindere sunt

	Competitor cu o ofertă mai bună	**Competitor cu o ofertă mai slabă**
Competitor cu un marketing mai bun	îmbunătăţirea ofertei, diferenţiere, dezvoltarea unei reţele mai puternice, implementarea strategiilor, introducerea mai rapidă pe piaţă a produselor.	îmbunătăţirea imaginii, intensificarea eforturilor de vânzare, intensificarea eforturilor promoţionale, cooperare, concurare la acelaşi nivel, dezvoltarea unei reţele mai puternice, implementarea strategiilor.
Competitor cu un marketing mai slab	îmbunătăţirea ofertei, cooperare, implementarea unor strategii mai puternice, concurare la acelaşi nivel, introducerea mai rapidă pe piaţă a produselor.	concurare la acelaşi nivel.

nesatisfăcătoare, optându-se pentru retragerea de pe piaţă.

Deşi **cota de piaţă** constituie un indicator important, folosit pentru descrierea poziţiei competitive a unei unităţi strategice de activitate, ea în sine nu este importantă din punct de vedere competiţional. Poziţia de lider obţinută pe o anumită piaţă de referinţă ,,este nu cauză, ci un efect al avantajului concurenţial" (M. Porter).

După alegerea strategiei de piaţă în funcţie de unul sau mai multe criterii avute în vedere, urmează adoptarea unor **strategii de poziţionare**, (fig. 5.5) care vor urmări ca în cadrul segmentelor de piaţă ţintite întreprinderea să-şi poată ,,prezenta" oferta, în aşa fel încât consumatorii să o identifice şi să o diferenţieze de celelalte oferte concurente.

Ca **strategii de poziţionare generale** pot fi alese următoarele variante:

- **poziţionarea focalizată pe consumator** constă în prezentarea caracteristicilor produsului, scoţându-se în evidenţă beneficiile oferite consumatorilor. Se asociază produsul cu nevoile consumatorilor, realizându-se şi comunicarea acestei poziţionări.
- **poziţionarea focalizată pe concurenţă** constă în prezentarea avantajelor produsului în comparaţie cu produsele concurente.
- **poziţionarea în funcţie de caracteristicile consumatorilor**;
- **poziţionarea în funcţie de relaţia calitate-preţ**.

Strategiile de produs vor fi puse efectiv în aplicare prin intermediul unor tactici de marketing ce vor urmări produsul în sine, ambalajul, linia de produse, gama sortimentală, imaginea produselor, precum şi alte aspecte legate de celelalte variabile de marketing (preţul produselor, distribuţia produselor, promovarea produselor). În condiţiile actuale, caracterizate prin creşterea accentuată a concurenţei şi a exigenţelor clienţilor această strategie este deosebit de importantă în vederea asigurării competitivităţii produselor.

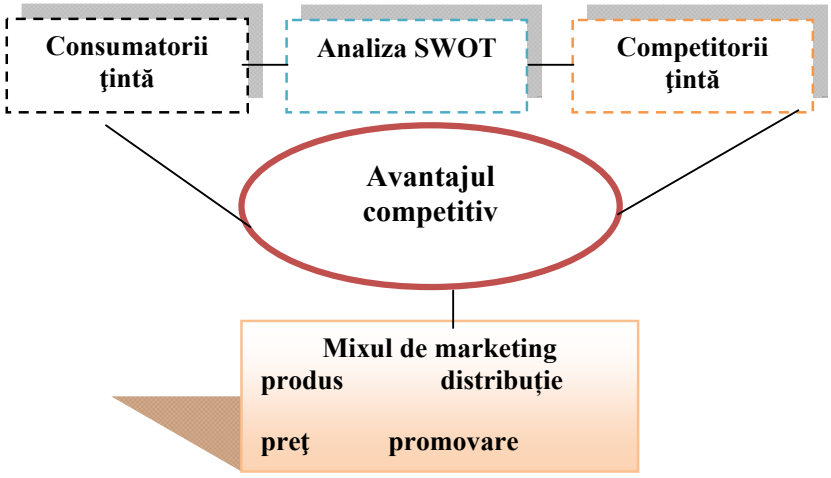


Fig. 5.5. Diagrama componentelor cheie ale formulării unei strategii de poziţionare

Strategiile de preţ adoptate vor fi corelate cu strategia de piaţă a întreprinderii, ţinându-se cont de obiectivele strategice ale acesteia. **Preţul** reprezintă singura variabilă de marketing generatoare de profit, acesta stabilind legături puternice cu celelalte componente ale mixului de marketing. Alegerea strategiei de preţ nu este o sarcină uşoară pentru conducerea întreprinderii, deoarece aceasta trebuie să aibă în vedere o serie de **elemente** ca:

- elasticitatea cererii în funcţie de preţ;
- etapa din ciclul de viaţă al produsului;
- sezonalitatea produsului;
- categoriile de consumatori cărora i se adresează;
- poziţia deţinută de întreprindere pe piaţă;
- structura costurilor întreprinderii;
- estimarea profitului la diferite nivele de preţ;
- obiectivele urmărite de concurenţi.

În stabilirea unui anumit nivel al preţului întreprinderea se poate **orienta**: după **costuri**, după **concurenţă** sau după **cerere**.

- **Orientarea după costuri** presupune ca preţul să acopere integral costurile de producţie şi să permită obţinerea unui profit net.
- **Orientarea după concurenţă** presupune compararea preţurilor produselor întreprinderii cu cele ale principalilor săi concurenţi.
- **Orientarea după cerere** presupune stabilirea acelui nivel al preţului pe care piaţa îl poate suporta, adică nivelul la care consumatorii percep valoarea produsului oferit.

Pentru a adopta o **strategie promoţională**, întreprinderea trebuie să cunoască atât mediul economico-social, mediul concurenţial, cât şi comportamentul de cumpărare şi de consum al pieţei ţintă. De asemenea, strategia promoţională va fi în strânsă legătură cu strategia globală adoptată de către întreprindere. Variantele strategice care pot fi adoptate sunt derivate din obiectivele promoţionale, care la rândul lor sunt în concordanţă cu obiectivele generale ale întreprinderii, dar şi cu obiectivele şi strategiile celorlalte componente ale mixului de marketing.

Strategiile promoţionale pot fi adoptate în funcţie de următoarele **criterii**:

1) Obiectivele urmărite la nivelul activităţii promoţionale:
- **strategia promovării imaginii globale a întreprinderii;**
- **strategia promovării exclusive a produsului;**
- **strategia de extindere a imaginii întreprinderii**.

2) Modul de desfăşurare în timp a activităţii promoţionale:
- **strategia activităţii promoţionale permanente;**
- **strategia activităţii promoţionale intermitente.**

3) Rolul activităţii promoţionale:
- **strategia ofensivă;**
- **strategia defensivă**.

4) Poziţia faţă de structurile pieţei:
- **strategia concentrată;**
- **strategia diferenţiată;**
- **strategia nediferenţiată**.

5) Sediul activităţii promoţionale:
- **cu forţe proprii;**
- **prin instituţii specializate**

5.4. ***Îndrumar pentru autoverificare***

Sinteza unităţii de învăţare 5

Conducerea şi organizarea actitivăţii întreprinderii pe baza unei strategii economice capătă o importanţă crescândă ca urmare a faptului ca pe plan mondial s-au realizat mari progrese în teoria managementului privind aplicarea unor concepte moderne şi noi mutaţii pe piaţa internă şi externă.

Strategia economică reprezintă un concept complex care defineşte ansamblul obiectivelor pe care conducerea unei unităţi economice îşi propune să le realizeze, obiective stabilite pe baza de studii, cercetări ştiinţifice şi prognoze, acţiuni ce trebuie întreprinse pe diferite orizonturi de timp şi modul de alocare a resurselor în vederea menţinerii competitivităţii şi a dezvoltării viitoare.

Indiferent de ramura în care acţionează firmele **pot să aleagă între următoarele strategii**:

1) **strategia reducerii costurilor;**
2) **strategia de diferenţiere;**
3) **strategia orientată cu două alternative: cost, respectiv diferenţiere;**
4) **strategia integrată a costului redus şi a diferenţei**

Sectorul de activitate al unei întreprinderi, indiferent dacă operează în domeniul producţiei de bunuri sau prestării de servicii, reprezintă un grup de firme producătoare de produse sau prestatoare de servicii care concurează direct unele cu altele şi care operează pe un anumit spaţiu geografic.

Contextul concurenţial acoperă o parte semnificativă din universul strategic al firmei, cuprinzând partenerii comerciali, concurenţii (existenţi şi potenţiali) şi produsele lor

Rivalitatea între firme se poate manifesta în principal la nivelul preţului, publicităţii, calităţii, lansării de produse noi, ameliorării serviciilor acordate clienţilor.

Alegerea unei strategii competitive nu va asigura în mod automat un **avantaj competitiv** firmei care o promovează. Indiferent de strategia aplicată, firma trebuie să facă dovada unor competenţe de bază şi să-şi structureze în mod adecvat lanţul valorii.

Avantajul competitiv rezultă, pe de o parte, din **realizarea diferitelor activităţi la un cost mai mic** sau la **un nivel calitativ superior**, iar pe de altă parte, din **maniera de realizare a legăturilor dintre activităţile ce compun lanţul valorii al întreprinderii** cu care se află în relaţii de afaceri.

Concepte şi termeni de reţinut

- strategie economică;
- conducere prin costuri;
- context concurenţial;
- rivalitate, eficienţă.

Întrebări de control şi teme de dezbatere

1. Definiţi strategia economică şi obiectivul acesteia.
2. Detaliaţi una dintre strategiile disponibile firmelor, la alegere.
3. Definiţi contextul concurenţial .
4. Care sunt caracteristicile mecanismului de creştere a avantajului concurenţial prin existenţa concurenţilor şi în ce constau?

Teste de evaluare/autoevaluare

1) Importanţa şi necesitatea crescândă a adoptării unei strategii economice este determinată de acțiunea puternică a unor factori, printre care:
a) accentuarea competiției între firme pe pieţele interne şi externe
b) analiza evaluării a mediului firmei
c) extinderea folosirii calculatoarelor în cadrul managementului producției
d) asigurarea flexibilității firmei

2) O bună strategie economică trebuie să satisfacă urmatoarele exigenţe:
(Detaliați factorii cei mai importanți în adoptarea strategiei economice)
a) să evalueze rezultatele aplicării strategiei
b) să facă față cu succes, prin performanţe manageriale
c) să facă față cu succes, prin produse noi sau modernizate, exigenţelor sporite ale consumatorilor sub raportul calității şi al prețurilor
d) să reflecte raţiunea de a exista a organizației

3) Completați textul de mai jos:
Strategia economică reprezintă un concept complex care defineşte ansamblul …...…… pe care conducerea unei unități economice îşi propune să le realizeze, …..... stabilite pe baza de studii, cercetări ştiințifice şi ……, acțiuni ce trebuie întreprinse pe diferite orizonturi de timp şi modul de alocare a ……..... în vederea menținerii competitivității şi a dezvoltării viitoare.

4) Ce tip de strategie adoptă firma care oferă produse standardizate şi la cel mai mic preţ:
a) strategia reducerii costurilor
b) strategia reducerii prețurilor
c) strategia raportului calitate/preţ
d) strategia orientată (cost-diferențiere)

5) Fidelitatea consumatorilor şi necesitatea de a depăşi unicitatea unor produse diferenţiate constituie:
a) avantaj competitiv
b) bariere de intrare

c) responsabilități publice
d) efect strategic

6) Completați fraza de mai jos
Contextul concurenţial reprezintă ..... în timp.

7) Lanţurile de activităţi curente creează şi influenţează:
(Prezentați pe larg contextul concurențial)
a) structura organizațională a firmei
b) structura și natura legăturilor dintre activitățile organizației
c) structura concurenţială a sectorului
d) structura resurselor

8) Puterea de negociere:
a) se poate modifica în mod natural
b) rămâne constant în timp
c) se poate modifica în mod politic
d) ține cont de opțiunile strategice

Bibliografie obligatorie

1. Dumitrescu M., Strategii și management strategic, Editura Economică, Bucureşti, 2002;
2. Popa I., *Managemet strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2004;
3. Porter M., *Strategia concurențială,* Editura Teora, Bucureşti, 2003;

Unitatea de învăţare 6
PROCESUL MANAGEMENTULUI STRATEGIC

Cuprins:

6.1. Introducere
6.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare
6.3. Conţinutul unităţii de învăţare
6.3.1 Elaborarea strategiei
6.3.1.1 Formularea misiunii firmei
6.3.1.2 Segmentarea strategică
6.3.1.3 Identificarea strategiilor prezente şi trecute
6.3.1.4 Stabilirea obiectivelor strategice
6.3.1.5 Diagnosticul strategic. Analiza mediului extern
6.3.1.6 Diagnosticul strategic. Analiza potențialului intern al firmei
6.3.1.7 Sinteza finală a diagnosticului strategic
6.3.1.8 Alternativele strategice ale firmei
6.3.1.9 Alternativele strategice de afaceri
6.3.1.10 Alegerea alternativei strategice
6.3.2. Implementarea strategiei
6.3.2.1 Pregătirea implementării strategiei
6.3.2.2 Implementarea propriu-zisă a strategiei
6.3.3. Evaluarea strategiei şi controlul strategic
6.3.3.1 Controlul strategic
6.3.3.2 Evaluarea strategiei
6.3.4 Elaborarea strategiei economice
6.4. Îndrumar pentru autoverificare

6.1. Introducere

Aflat în corelaţie evidentă cu strategia de ansamblu a firmei, *managementul strategic* se referă la **procesul prin care managerii stabilesc direcţia de evoluţie pe termen lung a organizaţiei, stabilesc obiectivele de performanţă specifice, elaborează strategii pentru asigurarea atingerii acestor obiective – luând în considerare variate circumstanţe interne şi externe – şi întreprind realizarea planului de decizii şi de acţiuni ales**[3]

Procesul managementului strategic defineşte setul de decizii şi acţiuni, concretizat în fundamentarea şi implementarea unor planuri şi programe proiectate pentru a realiza ansamblul obiectivelor organizaţiei. Pentru atingerea scopurilor organizaţiei este necesară perceperea concomitent concretă şi integrală a influenţelor mediului ambient exogen şi endogen asupra acestui proces.

Ţinta procesului managementului strategic este formularea şi implementarea strategiei, care are ca finalitate realizarea pe termen

[3] D. A. Constantinescu şi colectiv, *Management strategic*, Bucureşti, Colecţia Naţională, 2000, p. 23.

lung a misiunii firmei, prin îndeplinirea obiectivelor formulate.

6.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare

Obiectivele unităţii de învăţare:

- însușirea și înțelegerea conceptelor aferente elaborării strategiei;
- distingerea corectă a etapelor de elaborare a strategiei;
- determinarea importanţei implementării strategiri;
- determinarea importanţei controlului strategic și al evaluării strategiei.

Competenţele unităţii de învăţare:

– studenţii vor putea să nominalizeze etapele de elaborare a strategiei;
– studenţii vor avea capacitatea de a relata importanța implementării strategiei;
– studenţii vor putea defini controlul strategic și evaluarea strategiei.

Timpul alocat unităţii: 4 ore

6.3. Conţinutul unităţii de învăţare

6.3.1. Elaborarea strategiei

Elaborarea strategiei firmei, ca o etapă a managementului strategic, ocupă un loc deosebit de important, fiind un proces de o complexitate ridicată. La rândul său, elaborarea strategiei cuprinde anumite **etape** ce trebuie parcurse pentru ca să se poată trece la următoarea fază a managementului strategic şi anume implementarea strategiei. În continuare vom detalia etapele sau paşii ce trebuie realizaţi pentru încheierea cu succes a procesului de elaborare a strategiei întreprinderii.

6.3.1.1 Formularea misiunii firmei

Punctul de plecare în elaborarea strategiei firmei, trebuie să-l constituie **definirea cât mai exactă a misiunii** acesteia. În această situaţie trebuie subliniat că misiunea firmei va explicita în mod detaliat raporturile dintre conducere, salariaţi şi context. Întotdeauna misiunea firmei va urmări asigurarea unei unităţi în ceea ce priveşte obiectivele prevăzute şi promovarea unor politici adecvate de folosire a resurselor. **Rolul** major al formulării misiunii firmei stă în:

- asigurarea contextului în cadrul organizaţiei asupra scopurilor urmărite;
- asigurarea unui fundament pentru motivarea folosirii resurselor într-un anumit mod;
- promovarea unor modalităţi de alocare a resurselor;
- asigurarea unui climat şi a unei armonii generale, favorabile performanţelor;
- concentrarea eforturilor şi resurselor în acţiunile prioritare, judicios stabilite;
- reflectarea obiectivelor în mecanismul organizaţional.

În esenţă, misiunea este un concept complex, ce se situează practic în centrul procesului de luare a deciziilor interne şi externe referitoare la firmă, pe care le poate influenţa şi orienta în funcţie de modul în care diferiţi parteneri (investitori, cumpărători, oameni de afaceri, etc.) sau personalul întreprinderii înţeleg şi acceptă misiunea, precum şi de imaginea pe care şi-o creează despre întreprindere prin intermediul misiunii.

6.3.1.2 Segmentarea strategică

Segmentarea strategică constă în **a grupa ansamblul de activităţi** ale firmei în **domenii** sau **segmente omogene** în care se exercită o concurenţă specifică. Se consideră că segmentarea strategică are o importanţă foarte mare în elaborarea strategiei deoarece modul în care ea se realizează influenţează eficienţa analizelor ce se vor face în etapele viitoare precum şi alegerea strategiei adecvate domeniului astfel stabilit.

Această segmentare strategică a activităţilor unei firme se face pe baza anumitor **criterii** care sunt: tipul de clientelă servită (definită pe zone geografice sau categorii de utilizatori), tipul de nevoi sau funcţia satisfăcută de produs şi tipul de tehnologie utilizată.

Rezultatul segmentării strategice este împărţirea activităţilor în **unităţi strategice de afaceri (USA)**, iar atunci când USA sunt foarte multe la număr se vor grupa în **baze strategice (BAS)**. O BAS reprezintă un ansamblu de USA între care există partaje de resurse, deprinderi, efecte de imagine sau complementarităţi de gamă.

În ansamblu, segmentarea strategică este o operaţiune delicată. Ea trebuie să realizeze astfel încât concurenţii şi piaţa să fie bine identificaţi şi totuşi să nu rezulte prea multe USA pentru că acest lucru complică inutil analiza situaţiei. Un alt lucru ce trebuie avut în vedere la segmentarea strategică este că ea trebuie să fie actualizată periodic, segmentarea nu este fixă, ci evolutivă.

6.3.1.3 Identificarea strategiilor prezente şi trecute

Înainte de a formula o nouă strategie este util să se analizeze trecutul firmei prin prisma strategiilor adoptate până în prezent şi a rezultatelor astfel obţinute. Această operaţiune poate fi de un real ajutor în depistarea căii de urmat (spre exemplu, conducerea poate hotărî menţinerea strategiei adoptate până în prezent sau dimpotrivă poate hotărî luarea de măsuri ce vizează schimbările majore ale strategiei, factorilor care au dus la obţinerea unor rezultate nesatisfăcătoare).

În general, procesul începe cu o serie de întrebări ce au rolul de a identifica prezenţa strategiei, precum şi modul în care s-a dezvoltat. În funcţie de răspunsurile găsite, mijloacele la care se poate apela şi modalităţile de investigare vor fi:

- analiza istoriei firmei pentru a depista ce tip de strategie s-a dezvoltat (atunci când nu a fost comunicată explicit)
- căutarea unor documente de evidenţă care să ofere informaţii despre componentele strategiei (când nu se regăseşte într-o formă scrisă)
- analiza declaraţiei privind strategia (când există într-o formă scrisă)

6.3.1.4 Stabilirea obiectivelor strategice

Obiectivele strategice sunt considerate a fi **prima componentă operaţională a strategiei firmei**. Acestea pot fi exprimate atât cantitativ cât şi calitativ. Obiectivele se caracterizează în noi dimensiuni economice, tehnice, sociale, manageriale etc. ale activităţilor societăţii comerciale, ale performanţelor acestora, precum şi în niveluri ale unor restricţii de natură economică, tehnică, tehnologică, socială ş.a.m.d. de care trebuie să se ţină seama.

Obiectivele ce se urmăresc a fi realizate prin aplicarea strategiei trebuie să îndeplinească anumite **condiţii**:

- obiectivele trebuie să fie **realiste**, în sensul că ele sunt posibil de atins, luând în considerare posibilităţile şi resursele tehnice, financiare, umane existente;
- să fie **comprehensibile**, în sensul formulării şi prezentării lor într-o manieră care să permită înţelegerea conţinutului lor atât de către manageri cât şi de către executanţi;
- să fie **stimulatoare**, adică să ia în considerare interesele şi aşteptările stakeholderilor şi să contribuie la sporirea eforturilor personalului.

Procesul de stabilire a obiectivelor strategice cunoaşte patru **etape**:

a) identificarea domeniilor vitale pentru succesul întreprinderii. Acestea sunt domeniile considerate strategice pentru rezultate şi de aceea trebuie acoperite cu obiective. Îndeplinirea acestor obiective înseamnă performanţă pentru domeniile considerate.

b) determinarea perioadei de timp acoperită de obiective. Aceasta poate fi mai lungă, sau mai scurtă, în funcţie de tipul de obiectiv stabilit. Un factor important ce se ia în calcul la stabilirea perioadei de timp valabile pentru un obiectiv este şi gradul de turbulenţă al mediului înconjurător.

c) determinarea mărimii obiectivelor, adică stabilirea unor valori absolute şi/sau relative ale acestora care sunt corelate şi cu orizontul de timp anterior stabilit. Mărimea obiectivelor trebuie să fie mobilizatoare, să nu permită relaxarea, dar trebuie să ia în calcul capacitatea efectivă, reală a întreprinderii de a le realiza.

d) formularea în scris a obiectivelor. Obiectivele pe termen lung se stabilesc la nivel corporativ şi divizional, şi vor sta la baza elaborării strategiei de ansamblu a firmei şi a strategiilor de afaceri, la fixarea lor participând membrii conducerii de vârf dar şi managerii de la nivelurile imediat inferioare care sunt implicaţi nemijlocit.

Obiectivele strategice ale întreprinderii se referă de obicei la: posibilităţi de producţie, pieţe, cercetare-dezvoltare, resurse umane, restructurări organizaţionale, etc.

6.3.1.5 Diagnosticul strategic. Analiza mediului extern

Diagnosticul strategic este o etapă deosebit de importantă în elaborarea strategiei având, scopul să pună în evidenţă **mizele strategice**

majore, incertitudinile, oportunităţile şi **ameninţările** legate de evoluţia mediului înconjurător, să identifice punctele forte şi slăbiciunile întreprinderii, capacitatea sa de acţiune şi răspuns la diferite provocări ale mediului şi ecartul între mijloacele şi resursele întreprinderii şi cele care îi sunt necesare pentru a reuşi. Diagnosticul strategic oferă practic specialiştilor idei de variante strategice în funcţie de evoluţiile mediului şi de capacitatea întreprinderii de a valorifica oportunităţile.

Diagnosticul strategic începe cu **analiza mediului ambiant**, operaţiune extrem de utilă şi necesară dar a cărei realizare practică nu este tocmai uşoară. Dincolo de faptul că această analiză este complexă şi dificilă, ea riscă să nu scoată în evidenţă impactul şi consecinţele factorilor de mediu asupra firmei. Acestea sunt motivele pentru care se recurge la divizarea mediului extern firmei în mai multe medii specifice, dar omogene.

Cel mai des întâlnim categoria de **micromediu** şi **macromediu**. **Micromediul** cuprinde totalitatea actorilor cu care firma intră în contact direct iar **macromediul** cuprinde totalitatea tendinţelor, factorilor, condiţiilor care nu pot fi atribuite unor anumite organizaţii şi care nu pot fi influenţate de către firmă.

Analiza mediului extern presupune parcurgerea mai multor **etape** care împreună, vor permite analiştilor să identifice şi să evalueze prin principalele tendinţe şi factori care pe termen scurt, mediu sau lung au sau pot avea diferite incidenţe asupra întreprinderii şi a noilor perspective pe care le implică evoluţia.

Etapa 1. **Analiza mediului concurenţial** urmăreşte aprecierea ritmului de evoluţie a pieţelor, studierea şi înţelegerea regulilor jocului concurenţial, estimarea calităţii mediului concurenţial şi măsurarea atracţiei sau a ameninţărilor fiecăruia din segmentele industriei, evidenţierea atuurilor şi slăbiciunilor concurenţei în scopul de a pune bazele unor avantaje competitive durabile.

Etapa 2. **Analiza aşteptărilor stakeholderilor şi a relaţiilor întreprinderii cu aceştia**.

Această analiză urmăreşte identificarea principalilor stakeholderi (acţionari, bănci, autoritate publică, organizaţii profesionale, asociaţii ale consumatorilor, etc.) precum şi aşteptările lor, intereselor şi puterea pe care o are fiecare vizavi de firmă.

Etapa 3. Analiza mediului global. Această analiză va fi concentrată pe acele tendinţe şi factori de influenţă care acţionează asupra mediului concurenţial, domeniului de activitate al firmei sau asupra elementelor componente ale micromediului. Analiza macromediului nu se opreşte aici, ea cuprinzând aspectele lui: **economice** (rata de creştere economică, inflaţie, venituri, balanţă comercială, etc.), **tehnice** (nivelul creativităţii, posibilităţile de aplicare în producţie a rezultatelor cercetărilor ştiinţifice, etc.), **social-culturale** (situaţia politică, politici economice promovate de guvern), **fizice** (situaţia resurselor energetice, materiilor prime, etc.).

Etapa 4. Previziuni privind evoluţia mediului extern şi elaborarea scenariilor.

Diagnosticul strategic cuprinde previziuni cu privire la ameninţările şi oportunităţile oferite de mediul extern dar nu numai, el cuprinde şi previziuni cu privire la evoluţia pe termen lung a industriei şi segmentelor acesteia. Pe baza acestor previziuni se elaborează mai multe **scenarii de evoluţie viitoare posibile**, cel mai probabil, urmând să fie luat la elaborarea strategiei.

Scenariul este o reprezentare simplificată a unui **viitor posibil**, fiind compus din mai multe evenimente legate între ele, construirea sa făcându-se prin luarea în considerare a celor care au o puternică influenţă asupra

sistemului şi o puternică motricitate şi sunt imprevizibile. Scenariile alternative permit să se reflecteze asupra incertitudinilor (a riscurilor), asupra variantelor strategice posibile şi permite evaluarea flexibilităţii strategice a întreprinderii.

Etapa 5. Rezumarea rezultatelor analizei într-o listă de concluzii reprezintă ultima etapă a analizei mediului extern iar scopul său este să uşureze evidenţierea rezultatelor analizei şi luarea unei decizii cu privire la varianta strategică ce se impune în condiţiile de mediu.

6.3.1.6 Diagnosticul strategic. Analiza potenţialului intern al firmei

Diagnosticul strategic nu presupune numai cercetarea mediului ambiant al firmei cu oportunităţile şi riscurile pe care le implică ci şi cu analiza atentă şi de amănunt a capacităţii întreprinderii, a posibilităţilor sale de a se adapta la anumite schimbări ce se impun. **Diagnosticul strategic intern** trebuie să se concentreze pe **un număr relativ redus de factori**, atenţia fiind focalizată pe variabilele strategice a căror realizare eficientă permite generarea şi/sau exploatarea surselor de avantaje competitive.

Diagnosticul strategic intern urmăreşte atât **să evalueze resursele** (financiare, tehnice şi umane ale firmei) şi **să analizeze structura organizatorică** şi **sistemul informaţional** aplicate.

- **Analiza resurselor financiare** se concentrează asupra cauzelor ce determină profitabilitatea sau non-profitabilitatea întreprinderii, asupra solvabilităţii, compatibilităţii resurselor financiare cu obiectivele pe termen lung ale firmei, necesităţilor investiţionale, etc. analiza financiară este mult mai profundă decât de obicei, în situaţia în care întreprinderea nu dispune de mijloace financiare suficiente pentru a-şi menţine poziţia sau în situaţia în care urmăreşte să cucerească noi poziţii.
- În ceea ce priveşte **analiza resurselor tehnice**, aceasta poate fi purtată în următoarele direcţii principale:
  - **resurse tehnice de producţie şi cercetare-dezvoltare**. Aspectele avute în vederea analizării sunt volumul şi calitatea resurselor utilizate în procesul de transformare, productivitatea şi eficienţa utilizării factorilor de producţie, concordanţa dintre resursele tehnice existente şi strategie, precum şi posibilităţile de reconversie a resurselor în cazul modificării strategiei, adică gradul de flexibilitate.
  - **resurse tehnice de vânzare şi distribuţie**. În centrul analizei se va afla ponderea costurilor comerciale în cifra de afaceri şi valoarea adăugată, evaluarea portofoliului clienţilor din punct de vedere al tipologiei, al fidelităţii clienţilor, eficienţa atragerii de noi clienţi etc. precum şi notorietatea şi imaginea firmei, valoarea marketingului, coerenţa mixului de marketing cu strategia.
  - **resurse tehnice de aprovizionare**; se referă la portofoliul furnizorilor, imaginea firmei în faţa acestora, eficacitatea logisticii la intrare, evoluţia posturilor de cumpărare.
- **Analiza resurselor umane**, care are o importanţă ridicată tocmai datorită implicării resurselor umane în toate etapele procesului managementului strategic, urmăreşte, în mare, concordanţa dintre resursele umane, de care dispune firma şi cerinţele de personal ale strategiei precum şi gradul de implicare al personalului şi identificare cu obiectivele urmărite.

Diagnosticul strategic intern nu se opreşte la analiza resurselor

financiare, tehnice şi umane ci continuă cu **analiza asupra structurii organizatorice** şi asupra **sistemului informaţional**. Acest ultim aspect al diagnosticului intern are ca scop să identifice problemele prioritare, în materie de organizare structurală şi comunicaţii, cauzele şi consecinţele directe şi indirecte ale acestora şi unele posibile soluţii de perfecţionare.

6.3.1.7 Sinteza finală a diagnosticului strategic

Diagnosticul strategic se încheie întotdeauna cu formularea unor **concluzii** pe baza studiilor şi analizelor pe care le presupune.

În această etapă se prezintă care sunt **ameninţările** şi **oportunităţile mediului înconjurător**, **potenţialul competitiv** al întreprinderii, respectiv ecartul dintre mijloacele şi resursele de care firma dispune şi cele necesare pentru a reuşi.

Încheierea diagnosticului strategic permite evidenţierea cu claritate a **punctelor forte** şi **slăbiciunilor** întreprinderii şi a **principalelor probleme „cheie”** observate. De asemenea sunt prezentate **cauzele** lor profunde şi intercondiţionările existente între ele. Cu privire la **mediul extern** concluziile sunt formulate sub forma **tendinţelor** manifestate în evoluţia mediului înconjurător (evoluţia pieţei, a cererii, a tehnicii şi tehnologiilor, a vieţii politice, etc.), caracterului relaţiilor cu clienţii şi furnizorii, concurenţa şi posibilitatea extinderii mediului concurenţilor, poziţia concurenţială a firmei (marginală, slabă, medie, puternică, etc.).

6.3.1.8 Alternativele strategice ale firmei

Problema care se pune la nivelul firmei cu activitate diversificată este de a decide cu privire la **evoluţia portofoliului afacerilor** sale. De exemplu, în cazul unei întreprinderi monoproductive trebuie să se decidă dacă se păstrează caracterul monoproductiv sau se diversifică sfera de producţie a firmei iar în cazul unei firme multiproductive este necesar să se analizeze sfera afacerilor sale şi să decidă cu privire la componenţa acestui „mix” de afaceri în sensul menţinerii sale neschimbate, renunţării sau introducerii unor afaceri noi.

Alternativele strategice ale întreprinderii depind de ipotezele sau scenariile privind evoluţia mediului înconjurător reţinute ca posibile în cadrul analizei şi de disponibilitatea conducerii de a-şi asuma riscul.

Preţ \ Produse	Curent	Înrudit	Neînrudit
Curentă	Risc mic		Risc mare
Înrudită			
Neînrudită	Risc mare		Risc excesiv

Fig. 6.1. Evoluţia gradului de risc la diferite alternative ale firmei în funcţie de produsul oferit şi piaţa lui de desfacere

Riscul asociat diverselor alternative strategice variază după probabilitatea de reuşită a fiecărei alterative în parte, după producerea sau nu a unui eveniment imprevizibil cu implicaţii majore, după mărimea investiţiilor necesare şi perioada de recuperare a acestora, etc.

În ceea ce priveşte alegerea unei alternative, un **factor de influenţă** îl reprezintă şi **atitudinea conducerii faţă de risc**. Această atitudine variază de la cea care respinge total acceptarea riscului şi menţinerea strategiei vechi până la atitudinea de acceptare a riscului şi modificarea strategiei în sensul îmbunătăţirii sale cu perspective de obţinere a unor rezultate superioare.

Un alt factor de influenţă, cu caracter strict obiectiv, îl reprezintă **mediul extern şi intern al firmei**. De exemplu dacă întreprinderea nu dispune de resurse financiare ea nu va putea profita din plin de oportunităţile care se manifestă în mediul său extern deoarece probabilităţile sale de dezvoltare sunt limitate.

6.3.1.9 Alternativele strategice de afaceri

În funcţie de forma de organizare a conducerii întreprinderii, mai puternic centralizată sau mai puternic descentralizată, conducerea va fi mai mult sau mai puţin implicată în elaborarea strategiilor de afaceri, ea, avizând, în mod obligatoriu, aceste strategii.

În toate cazurile, strategia de ansamblu a firmei trebuie să coincidă cu strategia de afaceri asupra a 3 puncte: **modul de dezvoltare**, **alianţele** şi **interconexiunile cu alte activităţi comune mai multor USA** (de exemplu, acţiuni comerciale comune mai multor divizii pe produse prin intermediul unei divizii comerciale pentru intrarea şi dezvoltarea pe o piaţă externă).

Pentru a înţelege relaţia dintre **strategia de ansamblu** şi **strategia de afaceri** trebuie să se sublinieze faptul că cea din urmă reprezintă modalitatea practică de realizare a celei dintâi.

În funcţie de obiectivele strategice urmărite, **strategia de afaceri** constă în stabilirea modului de a concura într-o afacere, respectiv „argumentele" concurenţiale cu care „se vor bate" şi pe cale de consecinţă, acţiunile interne pe care trebuie să le realizeze.

6.3.1.10 Alegerea alternativei strategice

Opţiunea strategică finală pentru una din **alternativele strategice ale firmei** se va face pe baza unei analize a tuturor variantelor posibile de strategii.

Alegerea strategiei se face în raport cu **scenariul evoluţiei** celei mai favorabile a mediului extern precum şi în raport cu **avantajele** pe care fiecare variantă strategică le oferă şi a **riscurilor** ce le sunt asociate. Aşadar **alegerea** va avea în vedere **acea variantă care va asigura atingerea obiectivelor strategice în cele mai bune condiţii şi care se apropie de viziunea proprie a conducerii cu privire la calea de urmat şi ţine seama de disponibilitatea conducerii faţă de acceptarea riscului**.

În ceea ce priveşte **alegerea strategiei de afaceri**, aceasta trebuie să corespundă cât mai bine cu **strategia de ansamblu** în funcţie de **schimbările neprevăzute** ce apar ulterior elaborării sale.

Dat fiind că alegerea finală a strategiei se bazează pe o evoluţie probabilă a mediului pentru care însă nu există nici o certitudine de realizare se impune ca strategia să fie **flexibilă**, adică să fie modificată relativ uşor în funcţie de schimbările majore care pot apărea în mediul înconjurător pentru a nu periclita situaţia întreprinderii.

6.3.2. Implementarea strategiei

Dacă elaborarea strategiei reprezintă un exerciţiu preponderent

intelectual, **implementarea** sa desemnează tot ceea ce trebuie făcut, **ansamblul acţiunilor ce trebuie întreprinse pentru a pune strategia în aplicare**. Implementarea strategiei se caracterizează a fi un proces ce se manifestă în mod continuu şi care presupune o permanentă adaptare a acţiunilor prevăzute prin strategie la realităţile interne şi externe ale firmei. Implementarea strategiei presupune parcurgerea a **2 etape** şi anume: pregătirea implementării strategiei şi implementarea propriu-zisă.

6.3.2.1 Pregătirea implementării strategiei

Această etapă premergătoare implementării propriu-zise a strategiei se impune deoarece are menirea de a pregăti terenul pentru schimbări profunde în viaţa întreprinderii, în activitatea şi modul său de organizare ca urmare a implementării noii strategii. Este necesar ca implementarea propriu-zisă să se bazeze pe **un program de pregătire** adecvat, ce se referă la firmă în ansamblul ei şi la componente procesuale şi structurale ale acesteia.

Realizarea efectivă a **etapei de pregătire** se concretizează în parcurgerea următoarelor **acţiuni**:

a) stabilirea obiectivelor pe termen scurt
b) formularea strategiilor funcţionale
c) dezvoltarea şi comunicarea politicilor care să orienteze deciziile.

a) În timp ce obiectivele pe termen lung contribuie la clarificarea căilor de urmat pentru îndeplinirea misiunii organizaţiei, **obiectivele pe termen scurt**, legate de altfel de cele pe termen lung, reprezintă scopuri precise, măsurabile.

Obiectivele pe termen lung generează direcţia de acţiune pe termen lung însă ele trebuie să fie descompuse în obiective pe termene mai scurte de timp pentru a da un plus de claritate şi eficienţă acţiunilor întreprinse. Obiectivele pe termen scurt vor fi astfel definite încât atingerea lor să permită în cele din urmă succesul strategiei de ansamblu şi deci atingerea obiectivelor strategice stabilite pentru o perioadă lungă de timp. De obicei obiectivele pe termen scurt vizează activitatea desfăşurată de-a lungul unui an pe când cele pe termen lung se referă la perioade de cel puţin 5 ani.

Importanţa obiectivelor pe termen scurt este legată de faptul că ele constituie un punct de plecare pentru controlul performanţelor întreprinderii şi al implementării strategiei. În momentul în care aceste obiective nu sunt atinse sau sunt îndeplinite doar parţial, firma trebuie să fie îngrijorată cu privire la modalitatea de aplicare a strategiei, reprezentând semnale că ceva nu este în regulă.

Pentru implementarea în bune condiţii a strategiei este foarte important ca **obiectivele anuale** să fie **convenabile, compatibile, coordonate şi integrate**. Dacă ele nu îndeplinesc aceste condiţii atunci îşi vor pierde rolul de exprimare a modalităţii de aplicare a strategiei şi a măsurii în care obiectivele strategice sunt îndeplinite.

b) **Strategiile funcţionale** sau cu alte cuvinte **planurile de acţiune** pe termen scurt (un an sau mai puţin) sunt stabilite pentru **domeniile funcţionale** din cadrul organizaţiei şi au scopul de a transpune în practică strategia de ansamblu a firmei prezentând mai multe detalii cu privire la modul cum se va acţiona concret, cum va fi implementată strategia.

Planurile de acţiune se elaborează pentru fiecare domeniu de activitate important al firmei, coordonând ansamblul de acţiuni ce se vor desfăşura pe perioada de timp determinată.

În cazul strategiilor de afaceri, responsabilitatea stabilirii lor revine managerului general, iar în cazul strategiilor funcţionale aceasta aparţine

managerilor diferitelor domenii funcţionale. Participarea managerilor operaţionali la elaborarea şi implementarea planurilor de acţiune este necesară deoarece aceştia sunt mai bine familiarizaţi cu activitatea domeniilor pe care le conduc iar pe de altă parte creşte angajamentul lor faţă de planurile la a căror elaborare au participat direct.

Planurile anuale de acţiune detaliază practic pentru perioada determinată de timp pentru care au fost proiectate acţiunile concrete prin care se vor realiza obiectivele anuale, resursele ce vor fi mobilizate, costurile implicate de acestea, investiţiile necesare şi termenele de realizare. În plus, planurile de acţiune definesc în mod clar şi repartizarea sarcinilor şi responsabilităţilor ce revin fiecărui angajat vizavi de acţiunile ce urmează a fi întreprinse şi contribuţia la realizarea obiectivelor.

c) **Politicile** pot fi traduse ca **un ansamblu de principii sau de reguli** ale acţiunii întreprinderii faţă de exterior şi ale membrilor acesteia între ei. Elaborarea politicilor reprezintă o etapă a procesului de pregătire a implementării strategiei urmărind crearea unui **set de norme de conduită** în concordanţă cu prevederile strategiei şi direcţia de acţiune pe care aceasta o impune. Politicile diferitelor planuri sau programe, pentru direcţionarea eforturilor şi acţiunilor membrilor organizaţiei în concordanţă cu exigenţele strategiei devenind un instrument de implementare cu succes a strategiei.

6.3.2.2 Implementarea propriu-zisă a strategiei

Problema majoră în etapa de implementare propriu-zisă a strategiei este aceea de a operaţionaliza, adică a o face parte integrantă în viaţa întreprinderii. Această problemă este rezolvată urmărind îndeplinirea unor condiţii de natură organizaţională, managerială şi culturală, cu alte cuvinte şi cu implementarea strategiei implică anumite adaptări ale **structurii organizatorice, managementului firmei** şi **a culturii organizaţiei**.

- În ceea ce priveşte **structura organizatorică**, aceasta reprezintă o componentă importantă a sistemului de management care împreună cu sistemul informaţional formează latura constructivă a acestuia. Aşadar structura organizatorică deţine o importanţă majoră în funcţionalitatea sistemului de management precum şi în ceea ce priveşte realizarea cu succes a scopurilor şi obiectivelor firmei.

Structura organizaţională poate fi mai suplă sau mai rigidă, poate accelera sau încetini circulaţia informaţiei şi luarea deciziilor, de asemenea, se apreciază pe bună dreptate că structura organizaţională poate să faciliteze sau dimpotrivă să îngreuneze implementarea strategiei. De aceea este necesar ca structura organizaţională să fie modelată sau ajustată astfel încât să asigure aplicarea strategiei în cele mai bune condiţii.

Cu privire la **relaţia strategie-structură organizaţională**, există un număr mare de specialişti care sunt de acord cu ideea că **structura trebuie să urmeze strategiei**, adică structura să se adapteze la strategia aleasă. Totuşi relaţia strategie-structură nu este atât de simplă, structura organizaţională fiind influenţată de alţi factori cum sunt: mărimea întreprinderii, complexitatea producţiei, dispersia teritorială ş.a. Mai mult decât atât, încă din momentul elaborării strategiei, caracteristicile acesteia vor fi influenţate de structura organizaţională folosită şi posibilităţile sale de ajustare.

În concluzie, relaţia structură-strategie este una complexă, **de intercondiţionare**, ambele laturi ale relaţiei influenţându-se reciproc.

- Punerea structurii organizatorice în acord cu strategia asigură cadrul adecvat pentru implementarea strategiei însă nu este suficient pentru asigurarea succesului deplin al strategiei deoarece acţiunile din interiorul organizaţiei sunt condiţionate în mare măsură de **structurile sale de conducere şi putere**. În momentul implementării unei noi strategii se realizează anumite **modificări** mai profunde sau mai puţin profunde **în managementul firmei**. De exemplu:
  - schimbarea parţială sau totală a conducerii firmei, atunci când aceasta nu prezintă calităţile necesare cerute de implementarea noii strategii;
  - menţinerea sau aducerea unor directori executivi noi;
  - atribuirea unor sarcini suplimentare unor persoane capabile să influenţeze în bine aplicarea strategiei;
  - acordarea de putere unor unităţi produse-pieţe (USA) prin mărirea bugetului şi a efectivelor;
  - îmbunătăţirea sistemelor de motivare a salariaţilor.
- În cele din urmă, după modificarea structurii organizatorice şi a managementului firmei este indicat să se dezvolte **o cultură organizaţională** care să ofere un plus de eficienţă aplicării strategiei. Cultura firmei se referă la ansamblul **normelor** şi **regulilor de comportament** şi la **sistemul de valori** predominante în cadrul firmei. Schimbarea culturii se va face în sensul de a se obţine o bună identificare din partea angajaţilor cu strategia şi obiectivele urmărite de aceasta, obţinându-se astfel creşterea eficienţei întregii activităţi.

Cultura organizaţională se formează în timp şi de aceea schimbarea ei este dificilă, ea fiind caracterizată printr-o mare inerţie. Cel mai adesea schimbarea culturii se constituie ca o necesitate în cazul achiziţiilor şi fuziunii dar nu numai.

O modalitate importantă de modelare a culturii întreprinderii o constituie strategia funcţională din domeniul resurselor umane care utilizează o serie de mijloace importante de influenţare a comportamentelor umane. O altă modalitate de influenţare a culturii organizaţionale, deloc de neglijat, este comportamentul şefilor ierarhici, ce oferă o imagine asupra sistemului de valori şi comportament ce se doresc a fi însuşite de salariaţi.

6.3.3. Evaluarea strategiei şi controlul strategic

Managementul strategic este orientat puternic către **viitor** iar viitorul este caracterizat întotdeauna de un anumit **grad de incertitudine**, ca urmare condiţiile reale ce se vor înregistra pot să difere mai mult sau mai puţin de cele care au fost prevăzute. De aceea în procesul de aplicare a strategiei politicile şi procedurile care ghidează acţiunile de realizat nu pot asigura conformitatea deplină a rezultatelor acestor acţiuni cu standardele fixate, fiind necesare controlul strategic şi evaluarea strategiei.

Controlul strategic are rolul de a evidenţia şi asigură corectarea abaterilor care apar între realizări şi standarde, iar prin **evaluarea strategiei** se urmăreşte aprecierea globală a efectelor acesteia şi a măsurii în care se dovedeşte potrivită pentru dezvoltarea firmei.

6.3.3.1 Controlul strategic

Controlul strategic reprezintă acea secvenţă a procesului managementului strategic în cadrul căreia **se urmăreşte strategia** care se

aplică, **se identifică problemele** (apărute şi cele potenţiale) şi se fac **corecţii** necesare pentru a asigura conformitatea performanţelor realizate cu standardele stabilite.

Pentru că în definiţia controlului strategic apare noţiunea de s**tandarde**, trebuie să precizăm că ele reprezintă nişte **elemente de comparaţie** folosite în evaluarea planurilor de acţiune cât şi a performanţelor. Aşadar standardele sunt de 2 feluri, **standarde destinate evaluării strategiei** şi **standarde destinate evaluării performanţelor**. Standardele din prima categorie permit de obicei realizarea unor aprecieri în termeni mai generali şi se exprimă din punct de vedere **calitativ** cu precădere spre deosebire de standardele din cea de a doua categorie care sunt mai puţin generale şi se pot exprima atât sub formă **calitativă cât şi cantitativă**. **Standardele de performanţă** sunt foarte importante în realizarea controlului strategic pentru că dincolo de faptul că sunt puncte de reper în efectuarea controlului ele ajută la expunerea concretă a diferenţelor de performanţă dintre nivelul propriu-zis realizat şi cel propus prin strategie.

Indiferent de categoria din care fac parte, **standardele** trebuie să fie exprimate într-un mod cât mai precis şi specific. În cazul **standardelor de strategie**, care sunt mai generale, se recomandă descompunerea lor în mai multe elemente componente, cât mai uşor de evidenţiat, deoarece astfel se înlesneşte controlul strategic şi punerea în evidenţă a modului în care se ating obiectivele strategice.

Controlul strategic nu se realizează numai la nivel general al întregii organizaţii ci şi la nivelul fiecărui post de lucru. În acest sens este necesar ca obiectivele strategice ale întreprinderii să fie descompuse până la acest **nivel de bază**, să se formuleze clar şi precis standarde pentru controlul strategic la nivelul fiecărui loc de muncă.

Controlul strategic este simţitor facilitat în momentul în care în cadrul organizaţional se practică **descentralizarea organizatorică** ceea ce permite diferitelor părţi componente ale întreprinderii să deţină suficientă autonomie şi libertate de acţiune. În această situaţie respectivele unităţi componente devin **centre de responsabilitate**.

Centrul de responsabilitate reprezintă orice entitate organizatorică din cadrul firmei, care are suficientă autonomie de funcţionare pentru responsabilizarea precisă a conducătorului ei cu privire la cheltuiala resurselor disponibile şi la rezultatele activităţii desfăşurate.

Centrele de responsabilitate pot fi de mai multe feluri, astfel, existând spre exemplu **centre de profit** care sunt constituite din acele subunităţi pentru care profitul se calculează separat, **centre de cheltuieli** care sunt acele entităţi pentru care cheltuielile sunt stabilite şi urmărite în mod distinct sau **centre de venituri, de investiţii** ş.a.m.d.

Conceptul de centru de responsabilitate are acelaşi fundament ca şi defalcarea obiectivelor strategice în standarde cât mai specifice şi concrete şi anume acela de **înlesnire a controlului strategic** şi de uşurare a analizei pe unităţi şi subunităţi componente ale organizaţiei cu privire la modalitatea în care acestea îndeplinesc sau nu nivelul de performanţă stabilit prin strategie. **Controlul strategic** asigură **identificarea erorilor** sau inadvertenţelor ce pot să apară în procesul de implementare şi în consecinţă dă posibilitatea aplicării de **corecţii** sau revizuiri **ce se impun asupra strategiei** asigurându-se astfel feed-back-ul.

Se impune atunci când vorbim despre **controlul strategic** să îl diferenţiem de **forma de control clasic, post-factum**. În timp ce controlul clasic are rolul de a arăta dacă performanţele realizate efectiv sunt sau nu conforme cu cele propuse în finalul unei perioade determinate, controlul

strategic care s-a dezvoltat odată cu răspândirea tot mai largă a conceptului de management strategic al firmei **urmăreşte strategia pe toată perioada aplicării sale**, constată deviaţiile înregistrate şi în plus permite luarea din timp a măsurilor corective astfel încât la sfârşitul perioadei de aplicare a strategiei, performanţele realizate să fie cele propuse prin respectiva strategie.

La rândul său **controlul strategic** poate îmbrăca mai multe **forme** şi anume: controlul anticipativ, controlul propriu-zis al implemetării şi sistemul de veghe strategică.

a) **Controlul anticipativ** este **controlul premiselor** sau **al ipotezelor de bază** pe baza cărora s-au realizat planurile de acţiune, s-au stabilit obiectivele şi s-a fundamentat practic strategia aleasă. Controlul anticipativ verifică dacă aceste premise au rămas la fel sau dacă ele s-au modificat faţă de momentul iniţial. Importanţa acestui tip de control este legată de faptul că împiedică demararea unor acţiuni care de altfel sunt prevăzute prin strategie dar care puse în practică în momentul curent nu ar da rezultatele scontate pentru că condiţiile în care au fost gândite a se desfăşura s-au modificat între timp.

b) **Controlul propriu-zis al implementării** urmăreşte pe de o parte să determine dacă implementarea strategiei de ansamblu se realizează după cum s-a stabilit iar pe de altă parte să identifice din timp momentele critice care pot implica necesitatea revizuirii strategiei.

c) **Sistemul de veghe strategică** este o formă de control strategic de o complexitate sporită care cuprinde controlul propriu-zis al implementării şi procesul de formulare a strategiei. Sistemul de veghe strategică are menirea de a urmări cu atenţie dinamica şi evoluţia tuturor factorilor ce s-au luat în calcul la momentul alegerii variantei strategice pe toată perioada de aplicare a strategiei. Pe baza modificărilor survenite în evoluţia acestor factori (mediul extern şi intern al firmei) se pune în discuţie oportunitatea păstrării sau modificării strategiei.

6.3.3.2 Evaluarea strategică

Evaluarea strategiei prezintă acea secvenţă a procesului managementului strategic în cadrul căreia conducerea de vârf **apreciază dacă strategia aleasă răspunde integral, în urma aplicării ei, obiectivelor firmei, pe baza comparării rezultatelor înregistrate cu cele prevăzute**.

Evaluarea strategiei are un caracter **continuu** şi **permanent**, atâta timp cât are loc implementarea strategiei are loc şi evaluarea sa. Între evaluarea strategiei şi controlul strategic există o **relaţie directă** în sensul că controlul strategic face posibilă evaluarea, punând la dispoziţie o serie de informaţii de maximă importanţă pentru evaluarea corectă a strategiei. De remarcat este faptul că numai controlul strategic permite evaluarea în orice moment a strategiei nu şi controlul clasic, post-factum. Întrebarea care se pune cu privire la evaluarea strategiei este de ce se realizează ea, **care este scopul său**? **Evaluarea strategiei stabileşte în mod efectiv dacă strategia aplicată este sau nu cea corectă, dacă permite sau nu realizarea obiectivelor organizaţiei**. Pe această bază se stabileşte dacă se continuă aplicarea strategiei sau dacă se impune shimbarea ei. Managerii de vârf trebuie să accepte rezultatele evaluării şi să nu nege necesitatea îmbunătăţirii strategiei atunci când aceasta se impune.

Un alt motiv pentru necesitatea efectuării îl constituie cazul în care **managerii sunt remuneraţi după rezultatele obţinute** şi gradul de realizare a obiectivelor. Conducerea de vârf nu trebuie să minimalizeze

rezultatele procesului de evaluare atunci când acesta scoate în evidenţă ineficacitatea strategiei deoarece tratarea cu seriozitate a acestor rezultate poate salva organizaţia de la un dezastru după urma aplicării unei strategii necorespunzătoare.

Importanţa realizării unei evaluări permanente a strategiei este legată şi de faptul că aceasta va determina **punerea la punct a unui sistem informaţional** corespunzător, pus la dispoziţia managerilor şi care va asigura acestora informaţii corecte şi complete care vor sta la baza deciziilor viitoare.

Atât **evaluarea** cât şi **controlul strategic** se bazează pe stabilirea şi identificarea acelor situaţii în care decalajele de performanţă apărute fac necesară intervenţia conducerii şi de aceea ele se înscriu pe coordonatele managementului prin excepţii.

Acest lucru are o serie de **implicaţii** dintre care amintim:

- informaţiile vor fi selecţionate, în sensul că ele vor fi distribuite distinct nivelurilor ierarhice de care depinde luarea deciziilor;
- proporţionalitatea dintre nivelul ierarhic căruia îi sunt destinate informaţiile de evaluare şi control şi mărimea abaterilor la care se referă;
- punerea la punct a unui sistem informaţional corespunzător care să permită o bună circulaţie a informaţiilor, o definire clară şi precisă a surselor şi a destinatarilor lor.

Se poate concluziona cu privire la obiectivul general al evaluării că este acela de a stabili în ce măsură strategia corespunde misiunii firmei şi obiectivelor ei strategice, resurselor disponibile, schimbărilor produse în mediul intern şi cel extern firmei.

Dată fiind importanţa pe care o deţine evaluarea strategiei şi rezultatul efectuării sale se impune realizarea sa după anumite **criterii** care să asigure evaluării maximum de corectitudine şi precizie. Efectuarea evaluării într-un mod defectuos poate avea efecte negative dintre cele mai grave. În esenţă evaluarea strategiei trebuie să se finalizeze cu concluzii privind următoarele elemente:

- judiciozitatea obiectivelor afacerii;
- măsura în care planurile şi politicile elaborate sunt adecvate;
- măsura ăn care rezultatele înregistrate până în prezent, după aplicarea strategiei, confirmă sau infirmă aşteptările.

Pentru ca evaluarea strategică să se realizeze în mod corespunzător trebuie să se ţină seama şi de următoarele aspecte:

- fiecare strategie este unică şi este valabilă într-un anumit context intern şi extern şi de aceea un calificativ dat unei strategii nu este posibil de absolutizat şi pentru alte firme şi contexte;
- unii manageri au tendinţa de a subestima importanţa evaluării gradului de îndeplinire a obiectivelor;

concluziile evaluării pot genera situaţii conflictuale între membrii personalului pe baza existenţei anumitor suspiciuni legate de obiectivitatea evaluării strategiei.

6.3.4 Elaborarea strategiei economice

Elaborarea unei strategii economice reprezintă un proces complex și dinamic ce necesită numeroase analize cu caracter cantitativ şicalitativ, o foarte bună cunoaștere a factorilor cu caracter intern și extern ce pot influența activitatea întreprinderii.

Aceasta presupune studierea evoluției viitoare a cerințelor pe diferitele piețe și o bună documentare privind prognoza evoluțiilor tehnologiilor, a

produselor, a vieții economice, politice și sociale.

*Elaborarea unei strategii economice se face prin parcurgerea a **4 etape** la care se adaugă activitatea finală de evaluare și control a strategiei:*

Prima etapă - analiza situației curente necesită o identificare a misiunii întreprinderii iar în raport cu aceasta o identificare a strategiei trecute și prezente. Prin identificarea strategiei trecute și prezente trebuie să se constate dacă acestea au fost aplicate corect și dacă au corespuns sau nu obiectivelor stabilite;

Etapa a doua - examinarea perspectivelor pentru viitor, prin care se stabilesc obiectivele pe termen lung ale întreprinderii. În acest scop se analizeaz**a** factorii din mediul înconjurator și situația internă care să ofere informațiile necesare și să se asigure pe aceasta bază stabilirea obiectivelor pe termen lung;

Etapa a treia - elaborarea unui set de alternative strategice pentru viitor și alegerea strategiei de urmat. Constă în elaborarea unui set de alternative strategice posibile, compararea lor cu obiectivele prioritare fixate și adoptarea pe aceasta bază a strategiei economice de aplicat;

Etapa a patra - punerea în practică a strategiei economice adoptate necesită stabilirea strategiilor funcționale ce urmează fi adoptate și precizarea măsurilor prin care să se acționeze asupra factorilor de natură organizatorică pentru a se crea condițiile cele mai bune și punerea în funcțiune a strategiei adoptate. Un rol important în aplicarea cu succes a strategiei economice adoptate îl are activitatea de evaluare și de control a strategiei.

Evaluarea strategiei trebuie să se facă pe baza unor criterii obiective prin care să se stabilească compatibilitatea, consonanța, avantajul aplicării, fezabilitatea.

Controlul aplicării strategiei economice trebuie să se efectueze cu regularitate și are rolul de a evidenția: lipsurile existente în aplicarea ei și adoptarea de măsuri pentru redresarea situației.

6.4. *Îndrumar pentru autoverificare*

Sinteza unităţii de învăţare 6

Elaborarea strategiei firmei, ca o etapă a managementului strategic, ocupă un loc deosebit de important, fiind un proces de o complexitate ridicată.

Elaborarea strategiei cuprinde anumite **etape** ce trebuie parcurse pentru ca să se poată trece la următoarea fază a managementului strategic şi anume implementarea strategiei.

Punctul de plecare în elaborarea strategiei firmei, trebuie să-l constituie **definirea cât mai exactă a misiunii** acesteia. În această situaţie trebuie subliniat că misiunea firmei va explicita în mod detaliat raporturile dintre conducere, salariaţi şi context.

Segmentarea strategică constă în **a grupa ansamblul de activităţi** ale firmei în **domenii** sau **segmente omogene** în care se exercită o concurenţă specifică.

Rezultatul segmentării strategice este împărţirea activităţilor în **unităţi strategice de afaceri (USA)**, iar atunci când USA sunt foarte multe la număr se vor grupa în **baze strategice (BAS)**.

Obiectivele strategice sunt considerate a fi **prima componentă operaţională a strategiei firmei**.

Obiectivele ce se urmăresc a fi realizate prin aplicarea strategiei trebuie să îndeplinească anumite **condiţii**:

- obiectivele trebuie să fie **realiste**, în sensul că ele sunt posibil de atins, luând în considerare posibilităţile şi resursele tehnice, financiare, umane existente;
- să fie **comprehensibile**, în sensul formulării şi prezentării lor într-o manieră care să permită înţelegerea conţinutului lor atât de către manageri cât şi de către executanţi;
- să fie **stimulatoare**, adică să ia în considerare interesele şi aşteptările stakeholderilor şi să contribuie la sporirea eforturilor personalului.

Obiectivele strategice ale întreprinderii se referă de obicei la: posibilităţi de producţie, pieţe, cercetare-dezvoltare, resurse umane, restructurări organizaţionale, etc.

Diagnosticul strategic este o etapă deosebit de importantă în elaborarea strategiei având, scopul să pună în evidenţă **mizele strategice majore, incertitudinile, oportunităţile** şi **ameninţările** legate de evoluţia mediului înconjurător, să identifice punctele forte şi slăbiciunile întreprinderii, capacitatea sa de acţiune şi răspuns la diferite provocări ale mediului şi ecartul între mijloacele şi resursele întreprinderii şi cele care îi sunt necesare pentru a reuşi. Diagnosticul strategic oferă practic specialiştilor idei de variante strategice în funcţie de evoluţiile mediului şi de capacitatea întreprinderii de a valorifica oportunităţile.

Diagnosticul strategic nu presupune numai cercetarea mediului ambiant al firmei cu oportunităţile şi riscurile pe care le implică ci şi cu analiza atentă şi de amănunt a capacităţii întreprinderii, a posibilităţilor sale de a se adapta la anumite schimbări ce se impun.

Diagnosticul strategic intern nu se opreşte la analiza resurselor financiare, tehnice şi umane ci continuă cu **analiza asupra structurii organizatorice** şi asupra **sistemului informaţional**.

Diagnosticul strategic se încheie întotdeauna cu formularea unor **concluzii** pe baza studiilor şi analizelor pe care le presupune.

Alternativele strategice ale întreprinderii depind de ipotezele sau scenariile privind evoluţia mediului înconjurător reţinute ca posibile în cadrul analizei şi de disponibilitatea conducerii de a-şi asuma riscul

Opţiunea strategică finală pentru una din **alternativele strategice ale firmei** se va face pe baza unei analize a tuturor variantelor posibile de strategii.

Alegerea strategiei se face în raport cu **scenariul evoluţiei** celei mai favorabile a mediului extern precum şi în raport cu **avantajele** pe care fiecare variantă strategică le oferă şi a **riscurilor** ce le sunt asociate.

Alegerea strategiei de afaceri trebuie să corespundă cât mai bine cu **strategia de ansamblu** în funcţie de **schimbările neprevăzute** ce apar ulterior elaborării sale.

Dacă elaborarea strategiei reprezintă un exerciţiu preponderent intelectual, **implementarea** sa desemnează tot ceea ce trebuie făcut, **ansamblul acţiunilor ce trebuie întreprinse pentru a pune strategia în aplicare**. Implementarea strategiei presupune parcurgerea a **2 etape** şi anume: pregătirea implementării strategiei şi implementarea propriu-zisă.

Controlul strategic are rolul de a evidenţia şi asigura corectarea abaterilor care apar între realizări şi standarde, iar prin **evaluarea strategiei** se urmăreşte aprecierea globală a efectelor acesteia şi a măsurii în care se dovedeşte potrivită pentru dezvoltarea firmei.

Concepte şi termeni de reţinut

- elaborarea strategiei, segmentarea strategică, diagnostic strategic;
- obiective strategice;
- control strategic;
- evaluarea strategiei;

Întrebări de control şi teme de dezbatere

1. Detaliați etapele în elaborarea strategiei.
2. Definiți segmentarea strategică și rezultatul acesteia.
3. Specificați în ce constă diagnosticul strategic.
4. Care sunt acțiunile etapei de pregătire a implementării stragiei? (Detaliați).
5. Definiți controlul strategic și evaluarea strategiei.

Teste de evaluare/autoevaluare

1. În elaborarea strategiei punctul de plecare îl constituie:
(Detaliați etapele de elaborare a strategiei)
a) inovarea și cercetarea strategică,
b) definirea exactă a misiunii,
c) aria de control strategic,
d) obiectivele strategice.

2. Segmentarea strategică grupează activitățile firmei în:
(Prezentați rezultatul segmentării strategice)
a) domenii sau segmente omogene
b) domenii sau segmente eterogene
c) domenii sau segmente paralele
d) domenii sau segmente optime

3. Obiectivele strategice pot fi considerate a fi:
a) componenta particulară a strategiei firmei,
b) componenta ierarhică a strategiei firmei,
c) prima componentă operațională a strategiei firmei,
d) prima componentă de bază a strategiei firmei.

4. Diagnosticul strategic oferă specialiștilor:
a) idei de variante strategice
b) încurajarea performanței
c) motivare
d).autorealizare

5. Alternativele strategice depind de:
(Exemeplificati concret alternativele strategice ale firmei X)
a) factorii mediului inconjurător,
b) relațiile cu mediul inconjurător
c) rezultatele analizei mediului inconjurător
d) ipotezele mediului inconjurător

6) Alegerea strategiei de afaceri trebuie să corespundă cu:
a) strategia costurilor
b) strategia de ansamblu
c) strategia pieței
d) strategia de producție

Bibliografie obligatorie

1. Dumitrescu M., *Strategii și management strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2002;
2. D. A. Constantinescu şi colectiv, *Management strategic*, Bucureşti, Colecţia Naţională, 2000;
3. Popa I., *Managemet strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2004;
4. Porter M., *Strategia concurențială,* Editura Teora, Bucureşti, 2003;

Unitatea de învăţare 7
TIPURI DE STRATEGII MICROECONOMICE

Cuprins:

7.1. Introducere
7.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare
7.3. Conţinutul unităţii de învăţare
7.3.1 Clasificarea strategiilor după principalele criterii
7.3.2. Opțiuni strategice majore ale firmelor
7.3.2.1 Strategii ofensive (sau de dezvoltare)
7.3.2.2 Strategii de stabilitate
7.3.2.3 Strategii defensive (sau de restrângere)
7.3.3. Tipologii și situații concrete
7.4. Îndrumar pentru autoverificare

7.1. Introducere

Strategiile la nivelul firmei precizează afacerile pe care firma le desfășoară sau în care intenționează să intre, precum și modul în care vor fi repartizate resursele între diferite afaceri.

Scopul esențial al oricărei afaceri este realizarea profitului, nivelul acestuia fiind determinat de calitatea măsurilor luate în sensul respectiv, precum și de eficacitatea și eficiența cu care sunt realizate resursele allocate. În consecință, unitățile de afaceri strategice ale firmei sau, cel puțin, cea mai mare parte a acestora, reprezintă centre de profit în cadrul firmei, strategia lor trebuind să fie subordonată imperativului maximizării pe termen lung a profitului realizat.

7.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare

Obiectivele unităţii de învăţare:

- înțelegerea și însușirea tipurilor de strategii în funcție de principalele clasificări;
- stabilirea trăsăturilor esențiale ale strategiei economice;
- identificarea opțiunilor strategice majore ale firmelor;
- aplicarea tipurilor de strategii pe situații concrete.

Competenţele unităţii de învăţare:

– studenţii vor putea să clasifice strategiile după principale criterii;
– studenţii vor avea capacitatea de a defini strategiile de ansamblu, de afaceri și funcțională;

– studenţii vor putea identifica tipurilor de strategii pe situaţii concrete.

Timpul alocat unităţii: 2 ore

7.3. Conţinutul unităţii de învăţare

7.3.1. Clasificarea strategiilor după principalele criterii

Existenţa unei mari varietăţi tipologice în rândul întreprinderilor, a concepţiilor factorilor de decizie implicaţi şi a unui număr mare de specialişti în management se reflectă în profilarea unei diversităţi imense de strategii.

Clasificarea strategiilor nu este o acţiune simplă şi lipsită de dificultăţi, acest lucru fiind datorat în principal numărului foarte mare de strategii care se întâlnesc în practică şi de multitudinea criteriilor ce se pot folosi la clasificarea strategiilor. În continuare vom insista asupra **celor mai uzitate criterii de clasificare** folosite în teoria economică încercând astfel să demonstrăm complexitatea sferei de cuprindere a strategiei.

1. **Primul criteriu de clasificare** care se impune atenţiei este fără îndoială **nivelul de ierarhizare al obiectivelor**. Astfel se poate vorbi despre existenţa unei **strategii a firmei (sau de ansamblu)**, **strategia economică** (sau de afaceri) şi **strategia funcţională**.

- **Strategia firmei** se ocupă de ansamblul aspectelor organizatorice, acordând atenţie deosebită aspectelor organizatorice.
- **Strategia economică** se ocupă de problematica economică axându-se asupra abordărilor de adoptat pentru a fi într-o industrie sau pe un anumit segment de piaţă.
- **Strategia funcţională** se concentrează asupra maximizării productivităţii resurselor.

Strategia de ansamblu, a firmei, fiind una care se caracterizează prin generalitate se va referi la portofoliul afacerilor în principal şi va hotărî ce afaceri vor fi dezvoltate, menţinute sau restrânse. Aceasta vizează întotdeauna orizonturi mari de timp.

Strategia de afaceri se adresează unei perioade de timp mai mică şi se stabileşte distinct pentru fiecare domeniu de activitate strategic.

Strategia funcţională la rândul ei se elaborează pentru o perioadă de timp şi mai mică (de până la un an) şi se stabileşte pentru fiecare domeniu funcţional în parte (marketing, producţie, comercial, personal, etc.).

2. Un alt criteriu de clasificare îl constituie **sfera de cuprindere ce caracterizează strategia**. În acest fel avem **2 categorii de strategii**: **globale** şi **parţiale**. În timp ce **strategiile globale** tratează toate activităţile firmei cele **parţiale** se referă doar la o parte a acestora. **Strategiile globale** vor fi caracterizate în consecinţă de o complexitate mai ridicată şi presupun implicarea unor resurse apreciabile. În comparaţie, **strategiile parţiale** sunt concentrate asupra celor mai dezvoltate sau asupra celor mai slabe domenii ale firmei, folosind o cantitate mai mică de resurse.

3. Strategiile se pot clasifica şi după **gradul de participare al firmei**

la elaborare. Din acest punct de vedere avem, **strategii integrate** şi **independente**. **Strategia integrată** se elaborează de către conducerea firmei împreună cu reprezentanţii suprasistemelor din care firma face parte şi vizează o anumită corelare între obiectivele firmei şi obiectivele suprasistemului. Aceste strategii sunt caracteristice regiilor autonome şi filialelor marilor societăţi naţionale sau internaţionale.

Strategia independentă este elaborată în întregime de către conducerea întreprinderii fără influenţe din afară şi urmăreşte realizarea unor obiective specifice organizaţiei, cum ar fi maximizarea profitului.

4. Un alt criteriu important care stă la baza împărţirii strategiilor în mai multe categorii este şi **dinamica principalelor obiective urmărite** prin respectiva strategie. Astfel dacă obiectele stabilite sunt la nivelul atins în trecut însă superioare perioadei ce doar a luat sfârşit, **strategia** este **de redresare**. Dacă se stabilesc obiective identice sau asemănătoare cu cele din perioada precedentă, **strategia** este **de consolidare**, iar dacă obiectivele sunt stabilite la un nivel superior faţă de nivelul atins până în prezent atunci **strategia** este **de dezvoltare**.

- **Strategia de redresare** va fi orientată cu precădere aupra eliminării deficienţelor care au dus în trecut la scăderea performanţelor şi obţinerea în acest fel a nivelului mai ridicat al rezultatelor.

- **Strategia de consolidare** urmăreşte perfecţionarea laturilor calitative ale activităţii în vederea conservării rezultatelor obţinute în perioada precedentă considerate satisfăcătoare sau în situaţia în care contextul economic şi social nu permit dezvoltarea activităţii cea mai bună soluţie o reprezintă consolidarea poziţiei.

- **Strategia de dezvoltare** vizează atingerea unui nivel de performanţă care nu a mai fost atins până în prezent şi de aceea solicită întotdeauna un efort însemnat sub aspect economic, tehnic, uman, etc.

5. După **atitudinea faţă de parteneri** strategiile sunt **concurenţiale** şi **relaţionale**.

- **Strategia concurenţială** vizează relaţiile dintre firmă şi întreprinderile cu care intră în concurenţă directă sau indirectă. Obiectivul fundamental, al unei astfel de strategii este mereu înfrângerea concurenţei, ocuparea unei poziţii cât mai bune pe piaţă şi în cele din urmă obţinerea avantajului competitiv.

- **Strategia relaţională** spre deosebire de strategia concurenţială pune accentul pe colaborare şi cooperare cu ceilalţi membri ai mediului extern chiar şi cu o parte a firmelor concurente.

Alegerea între adoptarea unei strategii concurenţiale şi relaţionale se face pe baza unei **analize** cu privire la **avantajele** şi **dezavantajele** fiecărei variante şi **gradul de risc** pe care îl implică fiecare. O **strategie concurenţială** ce presupune o luptă de concurenţă foarte puternică implică un consum foarte mare de resurse şi un grad mare de risc cu privire la atingerea obiectivelor şi recuperarea cheltuielilor, iar o **strategie relaţională** care se bazează pe alianţe strategice şi cooperare reduce riscurile unor confruntări directe atunci când ea vizează o firmă concurentă, însă reduce avantajele pe care firma le deţine comparativ cu situaţia în care ea deţine poziţia de lider pe piaţă.

6. Strategia adoptată de o firmă diferă şi **în funcţie de poziţia sa pe piaţă**. Aceasta reprezintă un alt criteriu de clasificare. În cazul în care întreprinderea ocupă **poziţie de lider** pe piaţă strategia sa va fi orientată spre: dezvoltarea cererii globale; inovare tehnologică; închiderea pieţei pentru noii veniţi; consolidarea poziţiei. Spre deosebire de lider, **challengerul**, respectiv întreprinderea care ocupă poziţia secundă va adopta **o strategie de obicei**

ofensivă care să îi asigure mărirea segmentului de piaţă, **inovarea** şi oferirea unui **preţ de vânzare mai atrăgător**.

7. După **gradul de receptivitate al întreprinderilor la schimbare**, strategiile adoptate de aceasta sunt **de consolidare a poziţiei pe piaţă**, **imitative** şi **inovaţionale**. **Strategiile inovaţionale** presupun realizarea de noi produse, aplicarea de noi tehnologii, noi metode de management şi marketing. Aceste strategii presupun o mare deschidere din partea conducerii firmei către ceea ce este nou şi pot garanta efecte extraordinare pentru creşterea şi dezvoltarea firmei însă sunt dificil de pus în aplicare şi implică anumite riscuri.

Strategia de consolidare a poziţiei pe piaţă necesită o receptivitate medie faţă de schimbare, atât cât este necesară pentru menţinerea poziţiei concurenţiale. Totuşi această strategie implică eforturi considerabile de inovare şi progres în ceea ce priveşte calitatea şi productivitatea. **Strategiile imitative** sunt copii ale strategiilor adoptate de către alte firme cu modificările de rigoare la mediul intern al său. Ele implică un nivel de risc redus dar şi câştigurile sau avantajele obţinute de pe urma aplicării strategiei sunt mai mici decât de pe urma unei strategii mai originale. Totuşi, aceste iniţiative pot conduce la performanţe superioare şi la ocuparea unei poziţii favorabile faţă de concurenţă.

8. După **modul de dobândire a avantajului competitiv** strategiile întâlnite la nivelul întreprinderilor sunt: **de dominare prin costuri, de diferenţiere** şi **de focalizare**.

- **Strategia de dominare prin costuri** presupune găsirea unor modalităţi prin care să se obţină un cost redus de producţie şi a surselor de aprovizionare avantajoase.
- **Strategia de diferenţiere** pune accent pe crearea unei **oferte proprii**, uşor de diferenţiat în comparaţie cu cea a concurenţilor (se caută crearea unui **produs** sau **serviciu unic** care să îi aducă firmei avantajul competitiv). Realizarea practică a acestui deziderat se face prin oferirea unei **calităţi superioare**, a unor **servicii suplimentare**, prin crearea unei **imagini a mărcii favorabile**, chiar de notorietate etc.
- **Strategia de focalizare** (sau **de specializare**) se bazează pe ideea că firma care **se axează pe o anumită activitate** o va putea realiza mult mai bine decât o alta care se ocupă de mai multe în acelaşi timp.

Tipologia strategiilor economice

Strategiile economice se clasifică după urmatoarele criterii:

1. În raport cu nivelul de adaptare:

a) strategie la nivel de organizare superioară. Se stabileşte pentru ansamblul întreprinderilor care se află sub conducerea acesteia, indiferent de ramura economică din care face parte;

b) strategie de afaceri la nivel de întreprindere defineşte modul în care o întreprindere intră în competiţie pentru o perioadă dată;

c) strategia funcţionala se elaborează pentru diferitele activităţi funcţionale ale întreprinderii, de regulă pe perioade mai scurte. Ca strategii funcţionale: strategia de marketing, de personal, de finanţe, pe producţie şi strategii elaborate pe produse şi pe tipuri de consumatori.

2. În raport cu dinamica obiectivelor propuse:

a) strategii economice de redresare, care se elaborează la nivelul acelor întreprinderi care se află în prag de faliment din cauza diferitelor dificultăţi;

b) strategii de consolidare care se recomandă a fi utilizate de acele

întreprinderi care au devenit fiabile sau care se mențin într-o stare de echilibru fragil;
c) strategii economice de dezvoltare se elaborează de către întreprinderile viabile din punct de vedere economic, ce dispun de condiții și de capacitatea necesare pentru extinderea viitoare a activității.

3. În raport cu scopul urmărit:

a) strategii inovaționale,
b) strategii de piață,
c) strategii pe produse.

4. Strategiile economice se mai pot clasifica și în raport cu sfera de cuprindere, caz în care se pot deosebi:

- strategii globale,
- strategii parțiale.

5. În raport cu gradul de interdependență:

- strategii independente, caracterizate prin faptul ca organele de conducere își fixează obiectivele de dezvoltare fără restricții din partea altor organizații;
- strategii integrate, care trebuie să țină seama de liniile directoare ale strategiei economice stabilite la nivelul organizației superioare din care face parte.

În cadrul strategiilor economice un loc important îl au *strategiile economice de dezvoltare* datorită complexității lor și a efectelor pe care le au asupra activității economice de perspectivă a întreprinderii.

Prin strategie economică de dezvoltare se înțelege acel tip de strategie care definește obiectivele de dezvoltare viitoare a întreprinderii, modul de alocare a resurselor și acțiunile ce trebuie întreprinse pe orizonturi de timp bine precizate, ținând seama de accentuarea competiției pe diferitele piețe și de cerințele asigurării unei anumite rentabilități pentru activitățile desfășurate. Elaborarea unei strategii economice de dezvoltare reprezintă rezultatul unui proces de conducere strategică la nivelul întreprinderii.

Prin proces de conducere strategică se înțelege un ansamblu de activități desfășurate la nivelul conducerii superioare a întreprinderii, ce are ca obiectiv adoptarea unui set de decizii și prevederea unor operatiuni pe un orizont mai mare de timp prin care să se asigure stabilirea misiunii întreprinderii, a obiectivelor de realizat, elaborarea strategiilor de dezvoltare, în raport cu procesul evolutiv pr care îl înregistrează activitatea întreprinderii.

7.3.2. Opțiuni strategice majore ale firmelor

După cum s-a arătat în subcapitolul precedent, există o multitudine de **criterii de clasificare** a strategiilor iar **tipologia** acestora este deosebit de **diversificată**. Vorbind despre **opțiunile principale** ale firmelor în privința alegerii unei strategii vom avea în vedere o serie de criterii considerate de primă importanță cum ar fi dinamica pe care o impun obiectivele strategice. Astfel strategiile pot fi: **strategii ofensive** (**de creștere** sau **de dezvoltare**); **strategii de stabilitate**; **strategii defensive** (sau **de restrângere**); **strategii combinate**.

7.3.2.1 Strategii ofensive (sau de dezvoltare)

Strategiile ofensive au drept obiectiv **mărirea volumului vânzărilor, a încasărilor, a profitului, a segmentului de piață deținut, dezvoltarea activităților în general**. Întotdeauna o astfel de strategie presupune ca firma în cauză să dispună de **o situație economică solidă**, să **dispună de**

suficiente resurse financiare, tehnice, umane necesare susţinerii unui astfel de program de dezvoltare. De multe ori strategiile de dezvoltare se transformă în strategii de localizare a activităţii ce urmăresc formarea de firme transnaţionale în vederea valorificării unor avantaje legate de accesul la unele pieţe protejate sau de costul mai redus al forţei de muncă, etc.

- Unul din motivele unei variante strategice ofensive, de creştere este de **a mări producţia de serie** prin cucerirea de cât mai multe pieţe de desfacere. În acest mod se reduc costurile unitare ale producţiei şi are loc o creştere a competitivităţii acestor produse.

- O altă raţiune pentru strategia de dezvoltare o reprezintă **lupta concurenţială**. Întreprinderile intră în permanenţă în concurenţă directă şi indirectă între ele iar dezvoltarea reprezintă o condiţie fundamentală pentru supravieţuirea într-un mediu din ce în ce mai dur din punct de vedere al luptei de concurenţă. O întreprindere mare, puternică va avea întotdeauna posibilităţi mai mari de a se aproviziona la preţuri mai avantajoase, de asemenea va avea putere mai mare de negociere în contractarea de credite şi posibilităţi mai mari de câştigare a unor noi segmente de piaţă.

Punerea în practică în mod efectiv a unei **strategii de dezvoltare** se poate realiza în multiple modalităţi. În primul rând aceasta se poate baza fie pe o **creştere internă**, fie pe o **creştere externă**. În primul caz strategia presupune dezvoltarea propriilor structuri ale firmei prin intermediul investiţiilor interne şi creşterii capacităţii de producţie. Se realizează prin mărirea capitalului social prin emisiune de noi acţiuni, dezvoltarea rezervelor de autofinanţare, emisiune de obligaţiuni sau prin credite bancare. Creşterea externă presupune asocierea cu alte întreprinderi sau achiziţionarea altor firme. Aşadar, creşterea externă se realizează prin absorbţie, fuziune, joint-venture, etc.

Principalele **variante ale strategiilor de dezvoltare** sunt: **specializate**; **integrarea orizontală; integrarea verticală**; diversificarea.

- **Strategiile de dezvoltare** care presupun **specializarea** urmăresc focalizarea asupra unui singur produs sau serviciu sau pe o gamă restrânsă de produse. Bineînţeles această alegere, a produsului sau gamei de produse se va face ţinând cont de trăsăturile întreprinderii astfel încât să îi asigure o utilizare eficientă a potenţialului său. Specializarea implică anumite avantaje în sensul unei complexităţi mai reduse a structurii de management faţă de firmele care practică diversificarea, cunoaşterea mai bună a nevoilor clienţilor deserviţi, eficienţă ridicată, ce derivă din foarte buna cunoaştere a caracterului activităţii desfăşurate. Dezavantajele specializării sunt legate de riscul pe care îl implică evoluţia cererii pentru produsul sau gama de produse ce fac obiectul activităţii întreprinderii precum şi rigiditatea organizaţiei în vederea adaptării la noile realităţi economice.

- **Strategiile de dezvoltare** prin **integrare orizontală** presupun preluarea controlului asupra firmelor concurente, firme care ocupă poziţii similare în lanţul de producţie. Dezavantajul principal al acestei variante de dezvoltare îl constituie preţul mare la care se achiziţionează aceste firme, preţ mult mai mare, decât valoarea reală a patrimoniului ei.

- **Strategiile de dezvoltare** prin **integrare pe verticală** se bazează pe preluarea controlului asupra unor întreprinderi din **amonte** sau din **avalul** firmei. Efectul integrării pe verticală a activităţii este creşterea eficienţei, mărirea posibilităţii de sporire a profitului, o aprovizionare corespunzătoare (în cazul integrării pe verticală în amonte), obţinerea de profit adiţional (integrarea în aval) etc. La fel ca şi la integrarea pe orizontală dezavantajul îl constituie efortul financiar deosebit la care se adaugă şi necesitatea existenţei

unor abilităţi manageriale deosebite ce decurge din creşterea substanţială a complexităţii activităţilor desfăşurate.

7.3.2.2 Strategii de stabilitate

Strategia de stabilitate urmăreşte **menţinerea unui anumit nivel** al volumului vânzărilor, al încasărilor, al profitului, al segmentului de piaţă deţinut şi al altor astfel de indicatori ai activităţii economice.

De obicei motivaţia de a recurge la aplicarea unei strategii de stabilitate constă în menţinerea unor rezultate favorabile care au fost obţinute în prealabil, de obicei printr-o strategie de creştere. Aşadar, strategia de stabilitate apare ca un moment de „respiro" după o perioadă de eforturi concentrate.

Alte motivaţii pentru strategia de stabilitate ar fi evitarea asumării de noi riscuri, epuizarea resurselor financiare destinate dezvoltării şi necesitatea conservării rezultatelor.

De obicei, **strategiile de stabilitate** sunt aplicate în cadrul firmelor mici şi mijlocii unde acţionarii nu au interesul să aducă schimbări mari organizatorice dar şi în cadrul întreprinderilor mari când acestea ocupă poziţii dominante pe piaţă, iar posibilităţile de creştere sunt epuizate.

7.3.2.3 Strategii defensive (sau de restrângere)

Strategiile defensive sunt diamentral opuse celor de dezvoltare din punct de vedere al obiectivelor urmărite. De obicei **strategiile defensive** sunt adoptate de firme în **perioadele mai dificile**, atunci când trec prin **dificultăţi financiare**, atunci **când se amplifică concurenţa** sau atunci **când economia trece printr-o perioadă de recesiune**. Punerea în practică a unei astfel de strategii se poate face în **mai multe forme**.

- **Strategia defensivă a reîntoarcerii radicale** este strategia care presupune diminuarea activităţii dintr-un anumit domeniu sau a unui anumit gen de activitate pentru ca întreprinderea să se direcţioneze spre un nou domeniu sau spre un nou portofoliu de produse. De obicei această strategie se aplică în cazul în care domeniul principal de activitate cunoaşte o scădere din punct de vedere al rezultatelor obţinute, fiind necesară reorientarea spre alte produse şi servicii, spre alte activităţi.
- **Retragerea strategică** este o strategie defensivă care se aplică pe termen scurt şi care este determinată de criza financiară generată de o dezvoltare foarte rapidă a firmei, de perioadele de recesiune sau incertitudine economică, de pierderea unor clienţi importanţi. O asemenea strategie vizează în primul rând reducerea cheltuielilor de funcţionare, creşterea eficienţei şi a profitului. Ea mai presupune renunţarea la angajări de noi salariaţi, amânarea achiziţionării de utilaje, echipamente etc., renunţarea la produsele cu un profit marginal neatractiv, închiderea unor capacităţi de producţie.
- **Strategia deposedării parţiale de active** este o **strategie de supravieţuire** pentru cazul în care întreprinderea s-a diversificat la o scară foarte mare, diversificare soldată cu eşec. Strategia constă de fapt în lichidarea unei părţi a activelor şi folosirea resurselor astfel obţinute în vederea consolidării a ceea ce a rămas.

Diferitele tipuri de strategii menţionate anterior se pot regăsi în forma pură descrisă, însă de foarte multe ori ele **se aplică în mod combinat**, funcţie de necesităţile întreprinderii şi de oportunităţile şi limitele interne sau

externe.

7.3.3. Tipologii şi situaţii concrete

Fiecare întreprindere dispune de **libertate în alegerea strategiei** ce doreşte să o urmeze în vederea asigurării succesului pe piaţă. De asemenea, fiecare întreprindere ţine cont de o multitudine de **factori** atunci când îşi construieşte strategia pornind de la realităţile sale interne şi până la obiectivele sale. Între **situaţia concretă a unei întreprinderi şi tipurile de strategii există o legătură**, însă această legătură nu este una simplă în sensul că este imposibil de asociat fiecărei situaţii concrete un tip de strategie care să fie cea mai potrivită. Acest lucru se datorează atât diversităţii incredibil de mare a situaţiilor concrete cât şi a tipologiei foarte dezvoltate a strategiilor microeconomice la care se mai adaugă şi alţi factori.

Acestea fiind spuse trebuie să amintim însă că există specialişti care caracterizează legătura existentă între tipologia strategică şi tipologia situaţiilor încercând să găsească anumite conexiuni.

Dintre aceşti specialişti îi amintim pe Koetler şi Thiétart care au fost printre primii autori care au atribuit unor situaţii tipuri de strategii care sunt indicate a fi folosite.

Astfel, aceşti autori prescriu **strategii indicate în funcţie de poziţia deţinută pe piaţă de activităţile** strategice ale întreprinderii.

- **În cazul** în care activitatea este în declin se recomandă o **strategie de consolidare** sau o **strategie defensivă** sub formă de **deposedare parţială de active**, de **retragere** sau chiar **lichidare**.
- În funcţie de **natura şi vârsta industriei**, adică dacă industria este nouă, în creştere matură sau în declin, dacă este locală sau globală strategiile aplicabile sunt următoarele. În cazul unei industrii noi şi în creştere nu se poate vorbi despre o strategie bine definită ci de o serie de orientări ca de exemplu: impunerea propriilor reguli în materie de preţ şi distribuţie, consolidarea poziţiei faţă de furnizori şi beneficiari etc.
- În cazul unei **industrii globale** se practică o diversitate de strategii de la standardizare până la diferenţierea sau mix al acestei strategii.
- În ceea ce priveşte **relaţia strategie-fază a ciclului de viaţă al unui produs** s-au observat următoarele conexiuni.

În faza de lansare a unui produs nou strategia aleasă poate fi de asigurare **a succesului rapid** sau **lent** şi de penetrare rapidă sau lentă.

Strategia succesului rapid sau **lent** constă în lansarea unui produs nou cu preţ relativ ridicat de vânzare şi cu cheltuieli de promovare mari/ relativ scăzute.

Strategia penetrării rapide sau **lente** constă în lansarea produsului la un preţ relativ mic cu cheltuieli de promovare mari/ respectiv mici.

În faza de creştere a produsului se recomandă strategii de dezvoltare şi/sau de diferenţiere, de asemenea strategii de dezvoltare a pieţei.

În faza de maturitate, strategia adecvată este de menţinere şi protejare a segmentului de piaţă, iar în faza de declin strategia de stabilitate sau de restrângere este cea mai indicată.

- Mărimea întreprinderii este alt **factor** care influenţează **strategia aleasă**. Este menţionat că o întreprindere mică sau medie întotdeauna va avea posibilităţi strategice mai puţin numeroase decât o firmă mare. Astfel în cazul întreprinderilor de dimensiuni mai modeste se recomandă **strategiile de consolidare** a poziţiei în principal pe baza cooperării cu firmele mai mari şi de diversificare a produselor.

Pentru punerea în aplicare a unei *strategii economice* se stabilesc anumite *politici economice*.

Prin **politica economică** se înțelege acea componentă a strategiei prin care se precizează acțiunile care trebuie întreprinse pentru punerea în aplicare a strategiei pe orizonturi de timp mai mici și limitele în cadrul cărora trebuie realizate obiectivele.

*Pentru a putea fi elaborată în mod corect o **strategie economică** trebuie să definească clar **4 componente de bază:***

1. **sfera de aplicare a strategiei economice** sau direcțiile în care urmează să-și desfășoare activitatea întreprinderile;
2. **desfășurarea resurselor** reprezintă acea componentă care precizează modul în care întreprinderea își va utiliza resursele de muncă, materiale și bănești pentru realizarea obiectivelor propuse;
3. **caracteristica distinctivă** definește domeniul de activitate sau activitățile în care, potrivit strategiei, întreprinderea trebuie să exceleze;
4. **sinergia** reprezintă acea componentă a strategiei care definește modalitățile de creștere a capacității productive a fiecărei componente a unui ansamblu de activități printr-o judicioasă structurare și interacțiune a acestora. Realizarea efectului de sinergie duce la apariția unor calități superioare sumei aritmetice a calității elementelor componente.

Strategiile evocate până acum sunt strategii ce se înscriu într-un mod tradiţional de gândire, în prezent însă se conturează un nou tip de strategii ce ies din tiparele de gândire obişnuite. Aceste strategii poartă denumirea de **strategii de ruptură**. Dacă până în prezent se urmărea ca fiecare ,,să joace mai bine decât alţii" de acum înainte fiecare va căuta ,,să joace altfel decât alţii".

7.4. *Îndrumar pentru autoverificare*

Sinteza unităţii de învăţare 7

Strategiile la nivelul firmei precizează afacerile pe care firma le desfășoară sau în care intenționează să intre, precum și modul în care vor fi repartizate resursele între diferite afaceri.

Clasificarea strategiilor nu este o acţiune simplă şi lipsită de dificultăţi, acest lucru fiind datorat în principal numărului foarte mare de strategii care se întâlnesc în practică şi de multitudinea criteriilor ce se pot folosi la clasificarea strategiilor.

Primul criteriu de clasificare care se impune atenţiei este fără îndoială **nivelul de ierarhizare al obiectivelor**. Astfel se poate vorbi despre existenţa unei **strategii a firmei (sau de ansamblu)**, **strategia economică** (sau de afaceri) şi **strategia funcţională**.

Un alt criteriu de clasificare îl constituie **sfera de cuprindere ce caracterizează strategia**. În acest fel avem **2 categorii de strategii**: **globale** şi **parţiale**. În timp ce **strategiile globale** tratează toate activităţile firmei cele **parţiale** se referă doar la o parte a acestora.

Strategiile se pot clasifica şi după **gradul de participare al firmei la elaborare**. Din acest punct de vedere avem, **strategii integrate** şi **independente**.

Un alt criteriu important care stă la baza împărţirii strategiilor în mai multe categorii este şi **dinamica principalelor obiective urmărite** prin respectiva strategie **(strategia de redresare, strategia de consolidare şi strategia de dezvoltare).**

După **atitudinea faţă de parteneri** strategiile sunt **concurenţiale** şi **relaţionale**.

Strategia adoptată de o firmă diferă şi **în funcţie de poziţia sa pe piaţă**.

După **gradul de receptivitate al întreprinderilor la schimbare**, strategiile adoptate de aceasta sunt **de consolidare a poziţiei pe piaţă**, **imitative** şi **inovaţionale**.

După **modul de dobândire a avantajului competitiv** strategiile întâlnite la nivelul întreprinderilor sunt: **de dominare prin costuri, de diferenţiere** şi **de focalizare**.

În cadrul strategiilor economice un loc important îl au *strategiile economice de dezvoltare* datorită complexității lor și a efectelor pe care le au asupra activității economice de perspectivă a întreprinderii.

Pentru punerea în aplicare a unei *strategii economice* se stabilesc anumite *politici economice*.

Strategiile evocate până acum sunt strategii ce se înscriu într-un mod tradiţional de gândire, în prezent însă se conturează un nou tip de strategii ce ies din tiparele de gândire obişnuite. Aceste strategii poartă denumirea de **strategii de ruptură**. Dacă până în prezent se urmărea ca fiecare „să joace mai bine decât alţii" de acum înainte fiecare va căuta „să joace altfel decât alţii".

Concepte şi termeni de reţinut

- strategia fimei (de ansamblu);
- strategia economică (de afaceri);
- strategia funcțională;
- politică economică;

Întrebări de control şi teme de dezbatere

1. Definiți strategia economică.
2. Clasificați strategiile în funcție de dinamica principalelor obiective urmărite.
3. Ce reprezintă politica economică și ce rol are?
4. Care sunt componentele de bază ale strategiei economice? (Detaliați).
5. Concretizati aplicarea strategiilor în diferite cazuri concrete.

Teste de evaluare/autoevaluare

1) Completați textul de mai jos:

Strategiile la nivelul firmei precizează ..... pe care firma le desfășoară sau ....., precum și modul în care vor fi repartizate ..... între diferite afaceri.

2. În funcție de nivelul de ierarhizare al obiectivelor, strategiile sunt clasicate în:
(Definiți strategiile aferente acetui tip de clasificare)
a) de ansamblu, parțială, de ruptură
b) de afaceri, de dezvoltare, concurențială
c) de ansamblu, de afaceri, funcțională
d) funcțională, prin costuri, de consolidare

3. În cadrul strategiilor economice un loc important îl au:
(Prezentați strategia)
a) strategiile economice de redresare
b) strategiile economice de pătrundere
c) strategiile economice de piață
d) strategiile economice de dezvoltare

4. Pentru punerea în aplicare a unei strategii economice se stabilesc:
a) politici economice,
b) nivelul ierarhic,
c) resursele umane
d) avantajele competitive

5. Completați textul de mai jos:

Prin proces de conducere strategică se întelege un ..... de activități desfășurate la nivelul conducerii superioare a întreprinderii, ce are ca obiectiv ..... și prevederea unor operatiuni pe un orizont mai mare de timp prin care să se asigure ..... întreprinderii, a obiectivelor de realizat, elaborarea ....., în raport cu procesul evolutiv pr care îl înregistrează activitatea întreprinderii.

Bibliografie obligatorie

1. Dumitrescu M., *Strategii și management strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2002;
2. D. A. Constantinescu şi colectiv, *Management strategic*, Bucureşti, Colecţia Naţională, 2000;
3. Popa I., *Managemet strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2004;
4. Porter M., *Strategia concurențială,* Editura Teora, Bucureşti, 2003;

Unitatea de învăţare 8
SISTEMUL INFORMAŢIONAL AL MANAGEMENTULUI STRATEGIC

Cuprins:

8.1. Introducere
8.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare
8.3. Conţinutul unităţii de învăţare
8.3.1 Conceptul de sistem informațional managerial
8.3.2. Rolul și importanța sistemului informațional
8.3.3. Componentele sistemului informațional
8.3.4 Informațiile necesare managementului strategic al firmei
8.3.5 Cerințe și deficiențe de funcționare ale sistemului informațional
8.4. Îndrumar pentru autoverificare

8.1. Introducere

Conducerea modernă, eficientă a oricărei unităţi, nu poate fi concepută fără existenţa unui sistem informaţional raţional şi operativ, capabil să furnizeze elementele de fundamentare a deciziilor. Deşi în literatura de specialitate noţiunea de sistem informaţional a căpătat diverse definiţii, predomină părerea potrivit căreia acesta reprezintă ansamblul organizat şi integrat al modelelor, procedurilor, resurselor umane şi mijloacelor tehnice de culegere, înregistrare, prelucrare, transmitere şi stocare a datelor şi informaţiilor cu privire la activitatea sistemului de conducere şi a mediului în care funcţionează acesta.

Sistemul informatic reprezintă un sistem informaţional în care mijloacele de prelucrare automată a datelor sunt preponderente.

Elementele de bază ale unui sistem informaţional sunt: informaţiile, circuitele informaţionale, purtătorii (suporţii) de date şi informaţii, mijloacele tehnice utilizate şi operaţiile efectuate cu acestea, resursele umane.

8.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare

Obiectivele unităţii de învăţare:

- însușirea noțiunii de sistem informatic;
- fixarea principalelor componente ale sistemului informațional;
- identificarea legăturii dintre dintre sistemul decizional și sistemul informațional;
- înțelegerea importanţei deosebite a sistemului informaţional managerial.

Competenţele unităţii de învăţare:

– studenţii vor putea să explice sistemul informatic şi elementele ce-l

compun;
- studenţii vor avea capacitatea de a defini sistemul informațional managerial;
- studenţii vor putea identifica tipologia informațiilor necesare managementului strategic al firmei.

Timpul alocat unităţii: 2 ore

8.3. Conţinutul unităţii de învăţare

8.3.1 Conceptul de sistem informațional managerial

Importanţa informaţiei a fost subliniată încă din secolul XVII de către Francis Bacon, care afirma: "cunoaşterea înseamnă putere".

Prima cerinţă a unui management inteligent este informarea corectă, completă şi oportună. **Informaţia** este astăzi marfa cea mai căutată şi mai bine plătită în economia contemporană. Managerii firmelor nu pot adopta deciziile de conducere fără cunoaşterea sistematică a modului în care se desfăşoară întregul proces al economiei firmei şi fără a identifica elementele şi factorii de mediu care pot avea influenţă asupra activităţii firmei.

De aceea, managementul firmei trebuie să dispună de un sistem raţional şi eficient de informare economică, tehnică şi socială. Putem spune că **pentru manageri, obiectul muncii este informaţia şi decizia**. De aceea, se afirmă că între capacitatea managementului firmei de a valorifica informaţiile, prin decizii corecte şi nivelul productivităţii obţinute există o legătură direcă.

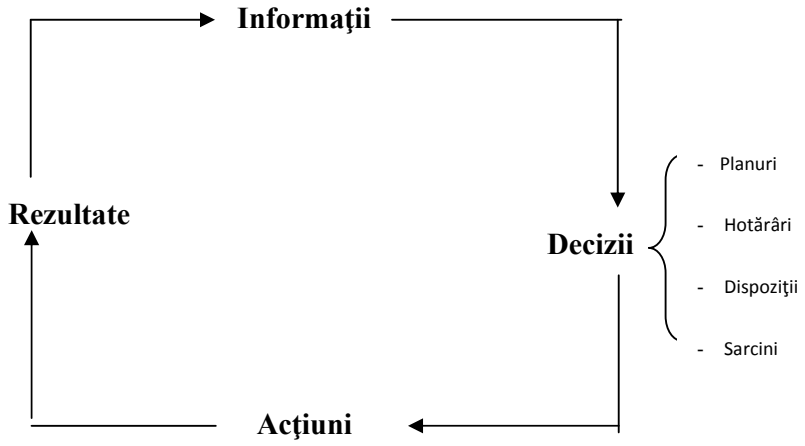


Figura 8.1 Ciclul informaţii – decizii – acţiuni – rezultate

Informaţia generează **decizia** ce se transmite la executanţi (sub formă de planuri, sarcini, dispoziţii etc.) ce serveşte ca impuls al acţiunilor coordonate şi orientate spre scopuri manageriale precise. Avem, deci, de-a face cu un ciclu permanent: informaţii, decizii, acţiuni şi rezultate. În cadrul acestui ciclu, inclus în cadrul sistemului de management, toţi managerii şi executanţii sunt conectaţi prin informaţii, care formează o reţea de comunicaţii (informaţii) unică.

În această reţea, o ieşire informaţională de la un post sau compartiment reprezintă o intrare informaţională pentru alte posturi sau compartimente. Fiecare manager reprezintă un nod (punct) al reţelei comunicaţionale în care se întrepătrund o multitudine de informaţii.

Sistemul informaţional managerial este o componentă a sistemului de management al firmei. El reprezintă ansamblul datelor, informaţiilor, circuitelor şi fluxurilor informaţionale, procedurilor şi mijloacelor de tratare a informaţiilor existente în cadrul firmei, având drept scop să asigure suportul informaţional necesar pentru stabilirea şi îndeplinirea obiectivelor.

Este necesar să deosebim conceptul de **sistem informaţional** de conceptul de **sistem informatic**. Legătura dintre aceste două concepte este ca de la întreg (sistemul informaţional) la parte (sistemul informatic). Ambele sisteme urmăresc acelaşi scop, între ele neexistând deosebiri de principiu. Deosebirile dintre ele constau în măsura în care sunt utilizate mijloacele de prelucrare automată a datelor. Sistemul informatic cuprinde pe lângă tehnica de calcul electronic şi datele, informaţiile, fluxurile şi procedurile informaţionale din cadrul firmei, care beneficiază de intervenţia sistemelor automate de calcul. Deşi este inferior sistemului informaţional din punct de vedere cantitativ, sistemul informatic este superior din punct de vedere calitativ (posibilităţi mari de stocare, procesare a datelor, acurateţea informaţiilor redate etc.).

8.3.2. Rolul și importanța sistemului informațional

Procesul managerial este înteles, în primul rând,ca un proces de folosire a informației, actul conducerii reailizându-se în cadrul ciclului:

INFORMAŢIE -> DECIZIE -> ACŢIUNE

Momentul central al acestui proces îl reprezintă luarea deciziei. Adoptarea acesteia generează informația decizională care, transmisă la executanți, se traduce în acțiuni de producție propriu-zisă.

Sistemul managerial al oricărei societăți poate fi privit ca rețea de informații, de comunicări orizontale și verticale în cadrul căreia compartimentele, personalul de conducere și personalul condus reprezintă nodurile rețelei. De aceea, pe structura organizatorică, sistemul managerial trebuie să folosească un sistem informațional adecvat și eficient.

Deoarece managementul înseamnă în primul rând informație și comunicare, se poate fundamenta folosirea informațiilor ca metodă.

Sub acest aspect (și nu strict ca subsistem) **sistemul informațional al managementului** poate fi definit ca *sistem manual sau computerizat, proiectat și aplicat cu scopul de a furniza managerilor de la toate nivelurile și funcțiile informațiile parvenite din sursele interne și externe organizației, pentru comunicarea și utilizarea acestora în adoptarea de decizii eficiente în activitățile de previziune, organizare, coordonare și control, conform competențelor specifice.*

În acest context, ca *"sistem de management"* sau doar ca "tehnică" în etapa de luare a deciziei, **sistemul informaţional al managementului prezintă urmatoarele caracteristici**:

- se bazează pe o circulaţie verticală a informaţiilor (de exemplu, între subordonaţi şi conducători);
- este alcătuit dintr-o multitudine de subsisteme care furnizează informaţii de la cele curente, operative, până la cele strategice;
- subsistemele componente sunt astfel coordonate şi integrate, încît formează un tot unitar;
- necesită o bază de date bine pusă la punct, actualizată şi structurată astfel încît să permită accesul rapid al managerilor la informaţiile stocate în ea;
- utilizează în mare măsură instrumentarul tehnic, solicitând extinderea utilizării sistemelor automate;
- presupune antrenarea continuă a unui personal cu o înaltă competenţă profesională.

Legătura dintre sistemul decizional şi sistemul informaţional poate fi prezentată sintetic astfel:

a) *la intrare*, sistemul informaţional furnizează sistemului decizional "materia primă" (informaţia) pe care acesta din urmă o prelucrează;

b) *la ieşire*, sistemui informaţional dirijează deciziile luate în cadrul sistemului decizional pentru a fi executate şi aplicate de celelalte subsisteme ale firmei;

c) *sistemul informaţional* ca atare necesită un circuit intern de informaţii.

Sistemul informaţional şi cel decizional sunt cuplate, variabilele de intrare ale unuia fiind variabile de ieşire ale celuilalt, aşa cum reiese din figura 8.2.

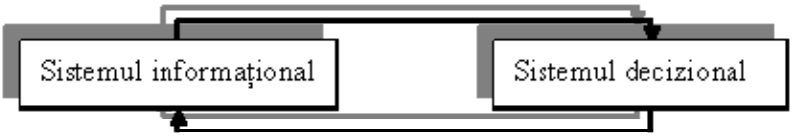


Fig. 8.2 ***Cuplarea sistemului informaţional si celui decizional***

Sistemul informaţional reprezintă, o componentă esenţială a sistemului de management al firmei.

A. Rolul sistemului informaţional

Rolul esenţial al sistemului informaţional managerial constă în realizarea câtorva **funcţii**:

- Să asigure în permanenţă cunoaşterea pieţei prin supravegherea ei continuă şi sesizarea modificărilor care apar în: evoluţia cererii şi ofertei, dinamica preţurilor, modificarea cursurilor valutare.
- Să cunoască resursele şi posibilităţile nevalorificate şi avantajele competitive.
- Să ajute fundamentarea unor acţiuni ale firmei (elaborarea unor planuri de penetrare pe piaţă, perfecţionări ale organizării, pregătirea personalului, îmbunătăţirea gestiunii resurselor).
- Să permită selectarea celor mai eficiente mijloace de acţiune pe piaţă (forme şi metode de comercializare şi cooperare, îmbunătăţirea negocierilor cu parteneri de afaceri, alegerea furnizorilor).
- Organizarea de campanii promoţionale.
- Fundamentarea preţurilor la produsele şi serviciile oferite.
- Mai buna realizare a activităţii de control şi a organizării muncii în cadrul firmei.

B. Importanţa sistemului informaţional

Importanţa deosebită a sistemului informaţional managerial constă în asigurarea desfăşurării în condiţii eficiente a activităţilor de planificare, control şi reglare. În domeniul managementului firmei, informaţiile sunt mai importante decât resursele materiale utilizate, de aceea este nevoie ca sistemul informaţional să se transforme dintr-un **sistem pasiv** (de constatare şi raportare a unor evenimente trecute) într-un **instrument activ** al managementului, care să faciliteze previziunea şi formularea strategiilor de dezvoltare a firmei cât şi urmărirea şi controlul punerii în practică a deciziilor adoptate.

8.3.3. Componentele sistemului informațional

Componentele de bază ale sistemului informaţional sunt:

a) **Data**;
b) **Informaţia**;
c) **Fluxul informaţional**;
d) **Circuitul informaţional**;
e) **Procedura informaţională**;
f) **Mijloacele de tratare a informaţiilor**.

a) Data constituie o descriere letrică sau cifrică a unor fenomene, procese, fapte, evenimente, acţiuni din interiorul sau exteriorul firmei. Data este alcătuită dintr-un grup de simboluri (litere, cifre, cuvinte) structurate şi înregistrate pe un suport material (hârtie, bandă magnetică, disc) şi care pot fi prelucrate manual, electronic sau combinat. Data este componenta cea mai simplă a sistemului informaţional. Semnificaţia transmisă în urma prelucrării datelor constituie **informaţia.**

b) Informaţia este o dată înzestrată cu scop şi relevanţă. Este un element de înştiinţare, care provoacă primitorului reacţii ce conduc la luarea unei decizii. Ea reprezintă elementul de cunoaştere care se caracterizează prin : semnificaţie, utilitate, rol, finalitate, oportunitate, veridicitate, cantitate (să aibă un anumit volum de date), timp de reacţie (să ofere primitorului un anumit timp de reflexie pentru a putea reacţiona, luând o decizie), frecvenţă (transmiterea informaţiilor cu o anumită frecvenţă: zilnic, săptămânal, lunar), suport informaţional (hârtie, disc, bandă magnetică). Cele mai importante tipuri de informaţii vehiculate în cadrul firmei sunt:

b.1. Informaţii de comandă (de dirijare sau coordonare). Informaţiile de comandă sunt folosite pentru a analiza activitatea firmei şi a pieţei pe care acţionează pentru luarea unei decizii cu privire la activităţile curente ;

b.2. Informaţii de reglare (corective) – sunt îndreptate spre corectarea mersului activităţii firmei pentru adoptarea unor modificări cantitative sau calitative ale activităţii.

b.3. Informaţii de cunoaştere şi raportare – sunt informaţii contabile şi statistice, exprimate printr-o serie de indicatori cum ar fi: cifra de afaceri, gradul de utilizare a capacităţilor, profitabilitatea. Aceste informaţii ajută la cunoaşterea realităţii şi la transmiterea informaţiilor de comandă.

b.4. Informaţii de planificare şi prognoză – se bazează pe evidenţa contabilă a firmei şi servesc pentru luarea unor decizii în planificarea activităţii firmei într-un orizont de timp dat.

c) Fluxul informaţional – reprezintă un ansamblu de informaţii necesare desfăşurării unei anumite acţiuni sau activităţi, care se transmit între

emitent şi destinatar, cu precizarea punctelor intermediare de trecere. Fluxurile informaţionale sunt caracterizate prin: conţinut, volum, frecvenţă, calitate, direcţie, formă (scrisă sau orală), suport informaţional.

Fluxurile informaţionale se clasifică după două criterii:

c.1. După frecvenţa transmiterii informaţiilor există 3 tipuri de fluxuri informaţionale

- **fluxuri permanente,** care se transmit zilnic sau de mai multe ori pe zi;
- **fluxuri periodice (intermitente)** care – se transmit cu o anumită periodicitate (săptămânal, lunar, trimestrial);
- **fluxuri ocazionale,** care – circulă cu frecvenţă relativă şi se datorează unor situaţii ocazionale sau neprevăzute. Ele circulă între posturi şi compartimente în cadrul firmei.

c.2. După direcţia vehiculării informaţiei întâlnim 3 categorii de fluxuri informaţionale :

- **fluxuri ascendente** care circulă**,** de la executanţi spre şefi şi cuprind informaţii referitoare la modul de executare a sarcinilor şi a deciziilor transmise. De cele mai multe ori îmbracă forma unor **rapoarte.**
- **fluxuri descendente** - care se transmit de la şef la subalterni şi îmbracă forma unor **dispoziţii, sarcini** sau **ordine.**
- **fluxuri orizontale** – cuprind informaţiile ce se transmit între posturi şi/sau compartimente situate pe acelaşi nivel ierarhic.

d) Circuitul informaţional reprezintă drumul sau traiectoria pe care circulă o informaţie sau o categorie de informaţii de la emitent la destinatar. Circuitele informaţionale se clasifică după două criterii:

d.1. După poziţionarea, (amplasarea) celor doi subiecţi ai comunicării, există:

- **circuite interne,** în care ambii subiecţi ai comunicării se află în cadrul firmei.
- **circuite externe,** în care fie emitentul, fie primitorul se găsesc în afara firmei (un finanţator, o bancă, un furnizor, un beneficiar, etc).

d.2. După traiectoria informaţiilor, circuitele pot fi**:**

- **circuite verticale;**
- **circuite orizontale;**
- **circuite oblice (în diagonală**), care se formează între posturi şi compartimente situate pe niveluri ierarhice diferite, între care nu există relaţii de subordonare nemijlocită (de exemplu, între directorul comercial şi şeful serviciului tehnic reparaţii).

e) Procedura informaţională reprezintă ansamblul elementelor din care se stabilesc modalităţile de culegere, înregistrare, transmitere şi prelucrare a informaţiilor. Cu ajutorul procedurilor informaţionale se stabilesc 3 elemente:

- suporţii de informaţii (materialele folosite pentru consemnarea lor);
- mijloacele utilizate pentru a culege, înregistra, transmite şi prelucra informaţii;
- succesiunea tratării informaţiilor şi operaţiile pe care acestea le suportă.

f) Mijloacele de tratare a informaţiei reprezintă componenta tehnico-materială a sistemului informaţional. Ele cuprind toate instrumentele şi echipamentele utilizate în tratarea, culegerea, înregistrarea, prelucrarea, transmiterea informaţiilor începând cu cele mai simple instrumente (creion, hârtie, stilou) şi terminând cu cele mai complexe sisteme şi instrumente electronice de calcul. Mijloacele de tratare a informaţiilor pot fi:

- mijloace manuale (creion, stilou, pix);

- mijloace automatizate (calculatoare electronice).

Tratarea şi prelucrarea informaţiilor presupune derularea a câtorva acţiuni:

- stabilirea scopurilor procurării informaţiilor;
- sistematizarea datelor colectate pe module (informaţiile pentru compartimentul comercial, producţie, personal) şi destinaţii;
- înţelegerea conţinutului datelor obţinute ca şi a cauzelor care generează deficienţe;
- analiza şi aprecierea informaţiilor prelucrate, fundamentarea concluziilor şi adoptarea deciziilor de management.

8.3.4 Informaţiile necesare managementului strategic al firmei

Dintre toate informaţiile care circulă în cadrul firmei, managementul trebuie să selecteze şi să utilizeze doar acele informaţii care sunt **reale** şi **necesare**.

Informaţiile obţinute trebuie sistematizate şi prezentate în aşa fel încât să permită informarea rapidă şi concludentă a managerilor asupra situaţiei actuale şi asupra abaterilor de la scopurile propuse. Pentru a asigura **un nivel bun de informare**, datele recepţionate trebuie:

- să redea situaţia actuală a performanţelor;
- să fie prezentate în comparaţie cu cifra de plan stabilită;
- să fie comparate cu performanţele anului precedent.

Informaţiile interesante pentru management cuprind mai multe domenii, tratate în continuare.

A. Informaţii despre evoluţia pieţei

Piaţa trebuie cercetată cu atenţie pentru a culege informaţiile esenţiale pentru satisfacerea tuturor categoriilor esenţiale de consumatori. Aceasta se realizează printr-o activitate judicioasă de marketing. " Marketingul, spunea Peter Drucker, reprezintă întreaga viziune a afacerii din punctual de vedere al clientului". Marketingul trebuie să sprijine managementul firmei în îndeplinirea **câtorva cerinţe**:

- cunoaşterea riguroasă a cerinţelor pieţei prin urmărirea şi anticiparea acestora şi a mediului ambiant al firmei;
- o receptivitate ridicată faţă de preferinţele consumatorilor, ca urmare a desfăşurării unei activităţi utile, ajutând la orientarea firmei către piaţă şi clienţi;
- o capacitate bună de adaptare a activităţii firmei la evoluţia cerinţelor de consum şi la dinamica pieţei;
- o permanentă preocupare pentru înnoire, modernizare şi schimbare a serviciilor, a formelor de distribuţie şi a metodelor de promovare a produselor şi serviciilor;
- o eficienţă ridicată, prin alocarea judicioasă a resurselor spre activităţile care oferă produse cerute pe piaţă.

În firma economică trebuie să se asigure **un sistem informaţional despre piaţă**, care să ofere toate informaţiile necesare privind:

- capacitatea de absorbţie a pieţei;
- oferta concurenţei;
- nivelul preţurilor;
- evoluţia monedei şi a cursurilor valutare;
- regimul valutar;
- reţelele de distribuţie folosite;
- motivaţiile şi comportamentele de cumpărare ale consumatorilor.

B. Informaţiile privind relaţiile cu clienţii

Sunt cele mai importante informaţii pentru managementul firmei, deoarece de ele depinde satisfacerea cerinţelor clienţilor, menţinerea clientelei şi prin aceasta, asigurarea continuităţii activităţii şi mărimea profitului. Studiile de marketing au arătat că ceea ce se cheltuie pentru câştigarea unui client nou este de cel puţin 5 ori mai mare decât ceea ce este necesar pentru menţinerea unui client cunoscut. Studierea cu atenţie a reacţiilor clienţilor şi satisfacerea nevoilor lor constituie metodele cele mai eficace de a păstra clientela şi a dezvolta relaţiile de afaceri existente. Informaţiile privind relaţiile cu clienţii urmăresc câteva aspecte:

- Comenzile primite zilnic de la clienţi ;
- Volumul zilnic al livrărilor către clienţi ;
- Punctualitatea livrărilor către clienţi (respectarea termenelor de livrare);
- Reclamaţiile făcute de clienţi privind livrarea.

C. Informaţii despre performanţele firmei

Aceste informaţii sunt cuprinse în rapoartele şi situaţiile transmise conducerii firmei:

- Rapoarte lunare asupra indicatorilor financiari cum sunt: bilanţul, contul de profit şi pierderi, operaţiunile cash-flow;
- Raportul asupra performanţelor producţiei, cuprinzând: volumul producţiei, capitalul propriu, investiţii, amortizări, costuri totale, profit brut, profit net, dividende;
- Situaţia vânzărilor, cuprinzând informaţii despre: expedieri, costuri de stocare, depozitare şi expediţie, volumul mărfurilor expediate cu întârziere, pierderi şi perisabilităţi;
- Situaţia utilizării resurselor umane: număr de personal, posturi vacante, productivitatea muncii, câştig mediu, absenţe, concedii de boală, accidente de muncă, abateri disciplinare.

8.3.5 Cerințe și deficiențe de funcționare ale sistemului informațional

La aprecierea caracteristicilor unui sistem informaţional se are în vedere măsura în care informaţiile furnizate de acesta sunt adecvate, rapide şi oportune. Se afirmă, justificat, că eficienţa firmei este legată direct de modul în care managementul ştie să trateze informaţiile.

A. Cerinţele de funcţionare ale sistemului informaţional

Pentru ca sistemul informaţional să-şi realizeze rolul în cadrul firmei este nevoie să îndeplinească o serie de **cerinţe de funcţionare**, redate în continuare.

a) **Obiectivitatea datelor.** Datele alese trebuie să fie obiective, pentru a permite cunoaşterea reală a stării efective a firmei sau a mediului ambiant. Doar aşa, aceste informaţii pot să asigure fundamentarea unor decizii corecte.
b) **Integralitatea informaţiilor.** Informaţiile trebuie să reflecte integral, complet, cantitativ şi în structură, toate fenomenele şi procesele economice care au loc, cu scopul de a asigura debitul informaţional necesar managementului pentru adoptarea unor decizii corecte.
c) **Exactitatea informaţiilor.** Informaţiile, indiferent de verigile prin care circulă, trebuie să păstreze trăsăturile iniţiale.
d) **Oportunitatea.** Informaţiile trebuie să ajungă la destinatar cât mai rapid, la momentul oportun, pentru a fi valorificate rapid, în luarea unei decizii şi declanşarea acţiunilor care se impun.

e) **Etapizarea şi ierarhizarea informaţiilor.** Presupune ca informaţiile să ajungă la destinatar etapizat (la anumite date, etape) şi ierarhizat (la anumite niveluri ierarhice) în funcţie de modalităţile stabilite pentru transmiterea informaţiilor.
f) **Unitatea metodologică de tratare a informaţiilor**. Impune ca informaţiile să ajungă la destinatar, după ce au fost tratate în mod unitar, pentru a se evita diferenţele de apreciere, de înţelegere, de interpretare a informaţiilor.
g) **Unicitatea datelor şi evitarea dublelor înregistrări şi raportări**. Sunt necesare pentru a se evita munca inutilă, lipsa de operativitate şi inexactităţile (de exemplu când compartimentul planificare furnizează conducerii de vârf aceleaşi informaţii ca şi compartimentul financiar contabil).
h) **Adaptabilitatea informaţiilor la prelucrarea automată a datelor**. Presupune asigurarea codificării, pregătirea ansamblului de date corespunzătoare specificului procedurilor de prelucrare automată (urmărind realizarea unui sistem informatic).
i) **Eficienţa şi economicitatea**. Economicitatea presupune realizarea circulaţiei informaţiilor cu costuri minime, iar eficienţa se apreciază ca raport între valoarea cognitivă a informaţiilor şi cheltuieli ocazionate pentru obţinerea lor.

B. Deficienţele de funcţionalitate ale sistemului informaţional

În funcţie de sistemul informaţional managerial microeconomic, se pot manifesta o serie de deficienţe:

a) **Distorsiunea**;
b) **Filtrajul**;
c) **Redundanţa**.

a) Distorsiunea reprezintă modificarea parţială, întâmplătoare, (neintenţionată) a conţinutului informaţiei pe parcursul culegerii şi transmiterii ei la receptor. Poate fi generată de câteva cauze:
- deficienţele de pregătire profesională şi/sau intelectuală a persoanelor implicate în vehicularea informaţiilor;
- utilizarea unor mijloace necorespunzătoare pentru înregistrarea şi transmiterea informaţiilor (un fax defect, un telefon care funcţionează prost);
- manipularea necorespunzătoare a suporţilor de informaţii pe parcursul transmiterii lor de la emitent către beneficiar.

b) Filtrajul reprezintă modificarea intenţionată a conţinutului mesajului unei informaţii prin intervenţia pe parcursul înregistrării, transmiterii şi prelucrării ei, a unor persoane interesate ca beneficiarul să primească un mesaj schimbat. Filtrajul este un obstacol al comunicării, care capătă forma unei trieri a informaţiilor cu scopul de a-l face pe destinatar să-l privească în mod favorabil sau nefavorabil. Filtrajul poate îmbrăca două forme:
- manipularea, care exprimă comunicarea trunchiată a unor informaţii,
- camuflarea, care constă în comunicarea în mod intenţionat ambiguă a mesajului pentru a determina interpretarea eronată a acestuia.

c) Redundanţa care este determinată de două cauze:
- existenţa unui număr mai mare de informaţii decât sunt strict necesare pentru realizarea scopului comunicării;
- înregistrarea, transmiterea şi prelucrarea repetată a unor informaţii.

Redundanţa se datorează unei coordonării defectuoase în cadrul unor segmente de activitate sau unităţi în cadrul firmei.

8.4. *Îndrumar pentru autoverificare*

Sinteza unităţii de învăţare 8

Conducerea modernă, eficientă a oricărei unităţi, nu poate fi concepută fără existenţa unui sistem informaţional raţional şi operativ, capabil să furnizeze elementele de fundamentare a deciziilor.

Prima cerinţă a unui management inteligent este informarea corectă, completă şi oportună. **Informaţia** este astăzi marfa cea mai căutată şi mai bine plătită în economia contemporană. Managerii firmelor nu pot adopta deciziile de conducere fără cunoaşterea sistematică a modului în care se desfăşoară întregul proces al economiei firmei şi fără a identifica elementele şi factorii de mediu care pot avea influenţă asupra activităţii firmei.

De aceea, managementul firmei trebuie să dispună de un sistem raţional şi eficient de informare economică, tehnică şi socială. Putem spune că **pentru manageri, obiectul muncii este informaţia şi decizia**. De aceea, se afirmă că între capacitatea managementului firmei de a valorifica informaţiile, prin decizii corecte şi nivelul productivităţii obţinute există o legătură direcă.

Procesul managerial este înteles, în primul rând,ca un proces de folosire a informatiei, actul conducerii reailizîndu-se în cadrul ciclului:

INFORMAŢIE -> DECIZIE -> ACŢIUNE

Legatura dintre sistemul decizional și sistemul informațional poate fi prezentată sintetic astfel:

a) *la intrare*, sistemul informațional furnizează sistemului decizional "materia primă" (informația) pe care acesta din urmă o prelucrează;

b) *la ieșire*, sistemui informațional dirijează deciziile luate în cadrul sistemului decizional pentru a fi executate și aplicate de celelalte subsisteme ale firmei;

c) *sistemul informațional* ca atare necesită un circuit intern de informații.

Importanţa deosebită a sistemului informaţional managerial constă în *asigurarea desfăşurării în condiţii eficiente a activităţilor de planificare, control şi reglare*. În domeniul managementului firmei, informațiile sunt mai importante decât resursele materiale utilizate, de aceea este nevoie ca sistemul informaţional să se transforme dintr-un **sistem pasiv** (de constatare şi raportare a unor evenimente trecute) într-un **instrument activ** al managementului, care să faciliteze previziunea şi formularea strategiilor de dezvoltare a firmei cât şi urmărirea şi controlul punerii în practică a deciziilor adoptate.

La aprecierea caracteristicilor unui sistem informaţional se are în vedere măsura în care informaţiile furnizate de acesta sunt adecvate, rapide şi oportune. Se afirmă, justificat, că eficienţa firmei este legată direct de modul în care managementul ştie să trateze informaţiile.

Concepte şi termeni de reţinut

- sistem informațional, informație;
- informare economică (de afaceri);
- sistem informațional managerial;

Întrebări de control şi teme de dezbatere

1. Definiți sistemul informatic și specificați elementele care-l compun.

2. Ca "sistem de management" sau doar ca "tehnică" în etapa de luare a deciziei, sistemul informațional al managementului prezintă urmatoarele caracteristici. Enumerați.
3. Concretizați legătura dintre sistemul decizional și sistemul informațional.
4. Care sunt cerințele și deficiențele de funcționare ale sistemului informațional? (Detaliați).
5. Concretizati informațiile necesare managementului strategic al firmei.

Teste de evaluare/autoevaluare

1) Completați textul de mai jos:

Sistemul informatic reprezintă un ..... în care mijloacele de ..... sunt preponderente.

2. Sistemul managerial al oricărei societăți poate fi privit ca:
(Definiți sistemul informațional managerial)
a) ansamblul de știri, totale și parțiale
b) rețea de informații, de comunicări orizontale și verticale
c) funcție a managementului strategic
d) abordare obiectivă la nivel ierarhic

3. Legătura dintre sistemul decizional și sistemul informațional poate fi prezentată sintetic ca:
(Prezentați sistematic)
a) sistem informațional
b) sistem tehnic
c) sistem tehnologic
d) sistem promoțional

4. Informațiile îndreptate spre corectarea mersului activității firmei sunt:
a) de prognoză
b) de comandă
c) de reglare și corecție
d) corective

5. Completați textul de mai jos:

Sistemul informațional al managementului poate fi definit ca ..... cu scopul de a furniza managerilor de la toate nivelurile și

funcțiile ..... organizației, pentru comunicarea și utilizarea acestora în ..... în activitățile de previziune, organizare, coordonare şi control, conform competențelor specifice.

6) Pentru ca sistemul informaţional să-şi realizeze rolul în cadrul firmei este nevoie să îndeplinească:
a) un set de informații
b) un ansamblu de activități
c) o serie de cerinţe de funcţionare
d) o serie standard de funcționare

7) Economicitatea presupune:
a) realizarea circulaţiei informaţiilor cu costuri medii
b) realizarea circulaţiei informaţiilor cu costuri minime
c) realizarea circulaţiei informaţiilor cu ușurință
d) realizarea circulaţiei informaţiilor cu costuri maxime

Bibliografie obligatorie

1. Dumitrescu M., *Strategii și management strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2002;
2. D. A. Constantinescu şi colectiv, *Management strategic*, Bucureşti, Colecţia Naţională, 2000;
3. Popa I., *Managemet strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2004;
4. Porter M., *Strategia concurențială,* Editura Teora, Bucureşti, 2003;

Unitatea de învăţare 9
GESTIUNEA CREŞTERII FIRMEI

Cuprins:

9.1. Introducere
9.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare
9.3. Conţinutul unităţii de învăţare
9.3.1 Abordări ale procesului de creştere a noilor firme
9.3.2. Modelul de creştere al firmelor de afaceri
9.3.3. Factorii care influenţează creşterea firmei
9.3.4 Strategii de creştere a firmei
9.3.4.1 Strategii de creştere intensivă
9.3.4.2 Strategii de creştere extensivă
9.3.4.3 Strategii de diversificare
9.4. Îndrumar pentru autoverificare

9.1. Introducere

Este unanim recunoscută importanţa cunoştinţelor ca un nou factor de producţie, ca un element fundamental pentru creşterea şi dezvoltarea economică.

Constatarea că o eficacitate sporită şi un mai mare succes pot veni din managementul strategic, că acesta le deschide organizaţiilor calea spre competiţie, spre performanţă, a făcut ca managementul strategic să devină un concept-cheie în dezvoltarea organizaţiilor, o chestiune strategică esenţială pentru supravieţuirea acestora în societatea modernă.

9.2. Obiectivele şi competenţele unităţii de învăţare

Obiectivele unităţii de învăţare:

- însușirea abordărilor procesului de creştere a noilor firme;
- înțelegerea modelului de creştere a firmei de afaceri.
- identificarea factorilor care influențează creşterea firmei;
- fixarea strategiilor de creştere a firmei.

Competenţele unităţii de învăţare:

– studenţii vor putea să explice procesul de creştere a noilor firme;
– studenţii vor avea capacitatea de a expune modelul de creştere al firmelor de afaceri;
– studenţii vor putea identifica tipologia strategiilor aferente creşterii firmelor.

Timpul alocat unităţii: 2 ore

9.3. Conţinutul unităţii de învăţare

9.3.1 Abordări ale procesului de creştere a noilor firme

În literatura de specialitate se regăsesc patru categorii de abordări ale procesului de creştere a noilor firme.

a) Abordări care examinează impactul personalităţii şi a capacităţii antreprenoriale a întreprinzătorului asupra creşterii firmei. Această abordare consideră că dezvoltarea afacerii şi performanţele firmei depind de caracteristicile personale ale întreprinzătorului, de obiectivele şi viziunea strategică a acestuia.

b) Abordări care caută să caracterizeze modul în care firmele noi se dezvoltă, insistând asupra etapelor pe care le parcurg în procesul de creştere. Aceste abordări bazate pe dezvoltarea organizaţională, sunt cel mai des întâlnite oferind perspectivele unei bune înţelegeri a procesului de creştere a firmelor. Baza acestor abordări o constituie conceptul conform căruia o nouă firmă va trece printr-un număr de etape în timpul existenţei sale. Firmele se confruntă cu probleme comune în aceleaşi etape de creştere.

c) Abordări care se concentrează asupra managementului firmei, asupra importanţei planificării şi strategiilor de dezvoltare. Aceste abordări consideră că creşterea firmei poate fi analizată în funcţie de aptitudinile manageriale pentru realizarea unor performanţe ridicate şi un maxim de eficienţă, folosind planificarea şi controlul, mai ales în domeniul costurilor. Cercetările au demonstrat că firmele în care se aplică un management eficient şi strategii adecvate prezintă o mai mare disponibilitate pentru creştere.

d) Abordări care caută să evalueze influenţa factorilor externi în creşterea firmei. Aceste abordări încearcă să cuantifice influenţa factorilor externi asupra creşterii firmei, dintr-o perspectivă macroeconomică şi sectorială. De multe ori însă, o cuantificare riguroasă a impactului acestor factori este dificilă.

9.3.2. Modelul de creştere al firmelor de afaceri

Pornind de la aceste abordări specialiştii au elaborat o serie de modele de creştere a întreprinderii. Un model consacrat este **modelul în 6 etape**. Acesta susţine că o afacere parcurge, în evoluţia (creşterea) sa, 6 etape distincte:

Etapa I: Lansarea afacerii (firmei)
Etapa a II-a: Supravieţuirea
Etapa a III-a: Consolidarea, cu două alternative:
- **consolidarea-menţinerea**

- **consolidarea-pregătirea creşterii**

Etapa a IV-a: Creşterea (expansiunea)
Etapa a V-a: Maturitatea
Etapa a VI-a: Inovarea sau declinul

Etapa I: Lansarea afacerii (firmei)

În această etapă principalele probleme se referă la:

- formularea scopului şi direcţiei de acţiune a afacerii;
- realizarea unei combinări eficiente a factorilor de producţie pentru a obţine un produs adecvat (competitiv);
- lansarea produselor pe piaţă;
- formarea unei baze suficiente de clienţi.

Toate aceste elemente sunt considerate condiţii fundamentale pentru înfiinţarea unei afaceri (firme) viabile. În această etapă organizarea firmei este simplă, întreprinzătorul exercitând direct controlul total al afacerii, iar strategia firmei vizează penetrarea pe piaţă. În condiţiile în care nu sunt atraşi suficienţi clienţi sau nu se realizează o lansare de succes produselor şi dacă întreprinzătorul nu dispune de resurse suplimentare acesta va fi nevoit să lichideze firma.

În acest stadiu se realizează activităţi legate de:

- căutarea surselor de capital;
- alegerea amplasamentului;
- organizarea şi amenajarea tehnică şi fizică a firmei;
- proiectarea organizării şi angajarea personalului.

Întreprinzătorul trebuie să decidă dacă firma va rămâne mică şi cu profituri stabile sau să opteze pentru creşterea afacerii.

Etapa a II-a. Supravieţuirea

Ajungând în această etapă, firma poate funcţiona, afacerea fiind potenţial viabilă. Problema cheie a supravieţuirii se referă la relaţia dintre venituri şi cheltuieli. Întreprinderea trebuie să genereze venituri suficiente pentru a-şi asigura resursele necesare reluării ciclului de producţie şi pentru a finanţa creşterea până la dimensiunile cerute de oportunităţile pieţei. Organizarea este încă simplă, firma are un număr mic de angajaţi, iar planificarea se rezumă la mărimea încasărilor. Obiectivul principal al firmei este **supravieţuirea.** Întreprinzătorul este încă persoana care conduce firma, el identificându-se cu afacerea.

Etapa a III-a. Consolidarea

În această etapă întreprinzătorul trebuie să aleagă între două alternative de acţiune:

a) consolidarea realizărilor obţinute şi pregătirea creşterii din etapa viitoare;
b) consolidarea realizărilor, menţinând firma stabilă şi profitabilă.

a) Consolidarea şi pregătirea creşterii firmei

În această alternativă, întreprinzătorul consolidează întreprinderea, menţinând controlul operaţiilor concomitent cu pregătirea procesului de creştere. Fluxul de numerar este pozitiv şi profitul este reinvestit. Pe lângă

resursele proprii se apelează la resursele atrase, firma începând să se bucure de o mai mare accesibilitate pe piaţa creditului. Există condiţii pentru dezvoltarea unor noi produse şi servicii şi extinderea activităţii pe piaţă, care anticipează procesul de creştere în etapa viitoare. Dacă în această etapă succesul nu este obţinut, întreprinzătorul poate apela la etapa consolidare-menţinere.

b) Consolidarea –menţinerea

Firma a atins o anumită dimensiune şi o poziţie bună pe piaţă pentru a obţine profit. Ea poate sta o lungă perioadă în acest stadiu, dacă condiţiile mediului nu-i ameninţă poziţia actuală şi nu o forţează să treacă la altă etapă. Dacă firma creşte suficient de mult în plan organizatoric, este posibil să fie angajaţi manageri profesionişti care preiau o parte din atribuţiile întreprinzătorului. Strategia firmei se referă la consolidarea şi menţinerea firmei. Creşterea nu este posibilă pentru că piaţa nu este nelimitată (de exemplu, existenţa unei pieţe de tip nişă, cu un mic potenţial de creştere). Dacă nici în această etapă nu se obţin rezultate viabile, trebuie avută în vedere întoarcerea la etapa de supravieţuire, pentru a evita falimentul.

Etapa a IV-a. Creşterea (expansiunea)

În această etapă, problemele cheie sunt legate de întrebările: „Cât de rapid să fie conceput procesul de creştere pentru a se menţine un control permanent asupra acestuia?" şi „Cum să fie finanţat acest proces?".

Principalele probleme ale întreprinzătorului sunt:

- îmbunătăţirea eficienţei manageriale a întreprinzătorului şi perfecţionarea structurii firmei în condiţiile când afacerea creşte rapid şi devine mai complexă;
- asigurarea fluxului de numerar, care trebuie să sprijine procesul de dezvoltare, ce implică o creştere a necesarului de resurse;
- angajarea unor manageri competenţi, care să asigure creşterea în condiţiile unui mediu intern şi extern tot mai complex, în condiţiile în care firma tinde să devină din ce în ce mai mare;
- concentrarea atenţiei conducerii firmei asupra factorilor externi (asupra concurenţei, asupra posibilităţilor de sporire a vânzărilor şi asupra diferenţierii produselor). În aceste condiţii trebuie să se pună un accent tot mai mare pe nevoile clienţilor, adaptându-se producţia la nevoile acestora. Principala cauză a insuccesului este încercarea de a creşte prea repede producţia, concomitent cu insuficienţa resurselor financiare. Din această cauză întreprinzătorul poate recurge la întoarcerea în etapa a treia, iar dacă problemele sunt mai grave, în etapa a doua, sau poate ajunge chiar la desfiinţarea firmei. În această etapă de creştere a afacerii mulţi întreprinzători îşi vând afacerea la un preţ ridicat. Studiile arată că această etapă durează aproximativ 5 ani.

Etapa a V-a. Maturitatea.

Dacă firma a trecut cu succes de faza de creştere, urmează o etapă în care competiţia se înteţeşte, apar noi produse similare, şi în consecinţă, consumatorii devin mai puţin interesaţi de produsele şi serviciile firmei. Vânzările stagnează, iar întreprinzătorul trebuie să analizeze atent viitorul firmei sale, întrucât faza de maturitate poate duce la declinul şi eşecul firmei. Inovarea devine factorul critic pentru succesul viitor al firmei. Se estimează că etapa de maturitate poate dura între 10-20 de ani, cu variaţii semnificative între ramuri de activitate. În etapa de maturitate, întreprinzătorul nu mai

domină firma, făcându-se trecerea de la conducerea antreprenorială la cea profesională (anagajarea de manageri profesionişti).
Problemele cele mai importante, în această etapă sunt:

- consolidarea realizărilor obţinute în procesul de creştere;
- păstrarea atuurilor obţinute (flexibilitate, creativitate, calitatea produsului, prestigiul firmei, spiritul întreprinzător);
- eliminarea neconcordanţelor pe care le-a produs procesul de creştere;
- utilizarea largă a unor metode de conducere moderne (managementul participativ, diagnosticarea, delegarea şi descentralizarea conducerii) şi a unor stiluri de conducere adecvate oamenilor şi situaţiilor;
- asigurarea unui flux de numerar pozitiv şi a unei rentabilităţii care să satisfacă acţionarii.

Etapa a VI-a. Inovarea sau declinul

Spre deosebire de conceptul clasic cu privire la ciclul de viaţă al întreprinderii, firmele pot să crească şi în etapa de maturitate. Acelea sunt firmele care inovează produsele şi serviciile, creând o nouă piaţă şi noi clienţi.

Unele firme mai puternice achiziţionează întreprinderi inovatoare pentru a evita declinul. Altele realizează inovaţii proprii, în concordanţă cu nevoile pieţei. Firmele care nu inovează sunt sortite eşecului.

Modelul de creştere descris nu reprezintă o schemă ideală, universal valabilă, ci reprezintă doar un instrument ce poate ajuta la analiza şi înţelegerea procesului de creştere în diferite etape. Realizarea unor modele de creştere viabile este o sarcină complexă, ce revine conducerii firmei. Aceste modele pot varia în funcţie de mărimea şi structura firmei, de ramura de activitate, de obiectivele firmei, de potenţialul de creştere şi stilul managerial pe care îl practică.

9.3.3. Factorii care influențează creșterea firmei

Deşi o parte din întreprinzători nu doresc în mod deliberat creşterea afacerii, majoritatea întreprinzătorilor sunt orientaţi spre creştere. ***Expansiunea afacerii*** contribuie la asigurarea şi menţinerea avantajului competitiv şi stabilirea unei poziţii solide pe piaţă. Studiile întreprinse arată că **firmele cu ritm susţinut de creştere** au următoarele caracteristici:

- prioritate în pătrunderea pe piaţă;
- procese inovative;
- supleţe în realizarea activităţii;
- produse sau servicii unice.

Gradul şi ritmul de creştere a unei noi afacere depind de câţiva **factori**:

A. Factori legaţi de piaţă.
B. Factori care privesc întreprinzătorul şi managementul firmei.
C. Factori care privesc resursele firmei.

A. Factori legaţi de piaţă

Cei mai importanţi factori legaţi de piaţă, care influenţează creşterea afacerii sunt:

a1. Mărimea, caracteristicile şi puterea de cumpărare ale pieţei ţintă.
Dacă nişa de piaţă pe care a intrat o firmă este, prin natura sa, unică şi relativ stabilă, este mai dificil să se obţină un ritm de creştere susţinut. Dacă

produsul sau serviciul poate fi extins la scară regională sau naţională firma are mai mari şanse de a obţine un ritm de creştere ridicat.

a2. Natura concurenţei

Intrarea pe o piaţă dominată de marile companii nu reprezintă un impediment insurmontabil pentru creşterea firmei. Chiar şi o firmă mică, dacă este bine condusă, poate realiza creşterea produselor sau serviciilor sale la un preţ cu adevărat competitiv (în condiţiile menţinerii standardelor de calitate) deoarece firma mică nu are cheltuieli indirecte şi cu personalul de conducere la fel de ridicate ca marile companii. În plus, intrarea într-o ramură de tradiţie cu un produs inovat, pe o nişă distinctă, poate aduce un ritm de creştere ridicat.

a3. Gradul de inovare al produsului.

În anumite ramuri (cum ar fi cea a calculatoarelor) inovaţia este un lucru indispensabil, aşa că oferirea doar a unui produs inovat nu este suficientă. În ramurile cu un ritm de inovare ridicat, creşterea rapidă se poate asigura prin proiectarea şi producerea unui nou produs mai rapid decât concurenţii. Din contră, într-o ramură stabilă, care oferă produse ce pot fi considerate mărfuri, intrarea cu un produs sau proces inovat va aduce un puternic avantaj competitiv.

a4. Statutul drepturilor de proprietate intelectuală.

Pentru o nouă afacere, drepturile de propritate intelectuală (patente, drepturi de autor, mărci comerciale, secrete comerciale) pot constitui un avantaj competitiv, deoarece există o perioadă de timp de care se poate profita, întrucât nimeni nu a copiat încă produsul. Însă bazarea doar pe aceste drepturi nu este înţeleaptă. De aceea, este necesară elaborarea unui plan de marketing care să-i asigure firmei o poziţie puternică pe piaţă înainte ca cineva să încerce reproducerea produsului şi vinderea lui pe piaţă. Desigur există şi calea acţionării în judecată a imitatorilor, însă o firmă mică nu poate pierde bani şi timp cu procesele în justiţie, atunci când doreşte să se extindă.

a5. Volatilitatea ramurii.

Unele ramuri sunt prin natura lor volatile şi, prin urmare, este dificil de previzionat cu acurateţe ce se va întâmpla în viitor. În ramura telecomunicaţiilor, de exemplu, există oportunităţi de creştere deosebit de ridicate, însă riscul eşecului este foarte mare din cauza volatilităţii ramurii.

a6. Barierele de intrare.

În unele ramuri este foarte dificil de intrat şi atins o cotă de piaţă care poate aduce profit. Alte ramuri, prin costurile foarte mari pe care le presupun, sunt pur şi simplu prohibitive pentru firmele noi. În unele ramuri, în care nu există bariere puternice, o firmă poate ridica propriile bariere pentru a încetini pătrunderea firmelor concurente (Drepturile de proprietate intelectuală sunt unele dintre acestea).

B. Factori care privesc întreprinzătorul şi managementul firmei

Printre aceşti factori enumerăm:

b1. Abilităţile întreprinzătorului şi gradul lui de competenţă în realizarea activităţilor importante (producţie, marketing, personal, desfacere);

b2. Obiectivele antreprenoriale şi gradul de convergenţă dintre obiectivele personale şi cele privind întreprinderea.

b3. Abilităţile manageriale ale întreprinzătorului şi dorinţa de a delega responsabilităţile şi a conduce în mod participativ.

b4. Abilităţile strategice ale întreprinzătorului pentru a putea defini clar obiectivele, resursele, metodele şi termenele de realizare a obiectivelor şi a

identifica punctele tari şi slabe ale firmei.
b5. Atitudinea inovatoare a managementului care trebuie să urmărească schimbările care apar pe piaţă şi în mediul ambiant şi să fie capabil să le valorifice ca pe nişte oportunităţi de afaceri.

C. Factori care privesc resursele firmei

Cei mai importanţi factori din această grupă sunt:
c1. Resursele materiale.
Atunci când creşterea este rapidă, când tehnologiile noi sau când furnizorii sunt puţini, pot apărea deficienţe în aprovizionarea cu materiale. Sarcina întreprinzătorului în acest caz este să găsească surse alternative de aprovizionare. Dacă dispune de suficiente resurse financiare, integrarea verticală este o soluţie viabilă**.**
c2. Resursele umane.
Pentru a asigura dezvoltarea normală a firmei, resursele umane trebuie să crească într-un ritm inferior celui al creşterii vânzărilor. Dezvoltarea firmei presupune angajarea permanentă de noi salariaţi cât şi folosirea unor salariaţi temporari şi sezonieri. Creşterea numărului de salariaţi nu se face, de regulă, în mod firesc, deoarece lucrătorilor existenţi li se cere să lucreze mai multe ore până când întreprinzătorul se convinge că singura modalitate de a asigura o creştere normală este angajarea de noi salariaţi.
c3. Resursele de producţie.
Din cauza costurilor ridicate, dotărilor de producţie trebuie să li se acorde multă grijă. Satisfacerea nevoilor de dotări suplimentare se poate realiza în câteva modalităţi:

- achiziţionarea de noi dotări;
- folosirea intensivă a capacităţilor şi dotărilor existente;
- închirierea de dotări suplimentare;
- subcontractarea producţiei sau a unor componente.

c4. Resursele financiare.
Obţinerea unor resurse financiare suplimentare reprezintă cheia menţinerii creşterii firmei. De regulă, renunţarea la o parte din proprietate şi control este preţul pe care-l plăteşte întreprinzătorul pentru obţinerea de resurse financiare suplimentare. Firma se poate transforma în societate pe acţiuni. Noii investitori îl pot scoate chiar pe întreprinzător din afacere. O altă modalitate de obţinere a unor resurse financiare suplimentare o constituie formarea unei alianţe strategice cu firmele mari. Această variantă poate duce, în câţiva ani la achiziţionarea firmei de către întreprinderile mai mari.
c5. Resurse de afaceri: baza de clienţi, cota de piaţă, relaţiile cu furnizorii, tipurile de produse sau servicii, sistemul de producţie şi de distribuţie.
c6. Resursele de sistem: eficienţa sistemului de management al firmei şi a componentelor sale (subsistemul organizatoric, subsistemul decizional, subsistemul informaţional şi metodele de management utilizate de managerii firmei).

9.3.4 Strategii de creştere a firmei

Pentru a se realiza o creştere echilibrată va trebui adoptată o strategie adecvată. Întreprinzătorul poate adopta una din următoarele **strategii de creştere**:

- Strategii de creştere intensivă
- Strategii de creştere extensivă
- Strategii de diversificare

9.3.4.1 Strategii de creştere intensivă

Creşterea intensivă se concentrează asupra exploatării pieţei existente, prin mărirea la posibilităţile maxime a părţii de piaţă curente. Aceasta se poate realiza prin creşterea volumului vânzărilor şi a numărului de consumatori din piaţa ţintă existentă. Există trei strategii de creştere intensivă:

a) Strategia de penetrare a pieţei
b) Strategia de dezvoltare a pieţei
c) Strategia de dezvoltare a produsului

a) Strategia de penetrare a pieţei

Prin penetrarea pieţei întreprinderea încearcă să crească volumul vânzărilor, prin utilizarea pe piaţa ţintă actuală a unor strategii de marketing mai eficiente. Aceasta se poate realiza, informând prin intermediul publicităţii, clienţii existenţi, despre utilizările suplimentare ale produsului, calitatea deosebită a acestuia, preţul mai atractiv. Nonutilizatorii pot fi atraşi prin prezentarea avantajelor utilizării produsului/serviciului folosit.

b) Strategia de dezvoltare a pieţei

Dezvoltarea pieţei constă în expansiunea geografică a firmei. Aceasta se poate face fie în regiunile limitrofe, fie în cele cu o populaţie mai densă. Extinderea în regiunile limitrofe are avantajul că reduce distanţa faţă de sediul central al firmei, însă există pericolul ca piaţa să fie saturată. Extinderea în zone cu populaţie mai densă poate mări considerabil piaţa produsului.

c) Strategia de dezvoltare a produsului

Această strategie de creştere intensivă constă în elaborarea de noi produse şi servicii sau oferirea de produse îmbunătăţite clienţilor existenţi. Realizarea de produse noi este mai costisitoare, însă oferă avantajul unui ciclu de viaţă mai lung. Îmbunătăţirea produselor existente poate duce la creşterea vânzărilor pe o perioadă mai scurtă de timp, întrucât piaţa începe să devină saturată.

9.3.4.2 Strategii de creştere extensivă

Creşterea extensivă presupune extinderea activităţii firmei în cadrul propriei ramuri. Aceasta se poate face printr-o strategie de integrare verticală, de integrare orizontală sau o strategie modulară.

a) Strategia de integrare verticală.

O firmă poate creşte prin integrarea în amonte sau integrarea în aval.

Integrarea în amonte presupune controlul unei părţi sau al tuturor furnizorilor. Aceasta se poate realiza prin iniţierea unei noi afaceri (cea de aprovizionare sau achiziţionarea unui furnizor existent). Prin această strategie se asigură continuitatea procesului de producţie şi reducerea costurilor.

Integrarea în aval presupune controlul reţelei de distribuţie fie prin vânzarea direct la consumator (cumpărând un magazin cu amănuntul), fie achiziţionând distribuitorii produselor firmei. Prin această strategie se realizează un control mai mare asupra comercializării produselor.

b) Strategia de integrare orizontală.

Această strategie reprezintă o modalitate de creştere a afacerii prin

cuprinderea unui concurent sau prin înfiinţarea unei afaceri concurente.

c) Strategia modulară.

Această strategie presupune concentrarea activităţii firmei asupra domeniului în care ea are cele mai mari avantaje competitive. În felul acesta, firma poate creşte mult mai rapid, costurile unitare vor fi mai scăzute, iar posibilităţile de introducere ale noului produs vor fi mult mai mari. Deoarece nu sunt necesare investiţii în fonduri fixe banii economisiţi pot fi folosiţi în activităţile cu cel mai mare avantaj competitiv. Cheia succesului acestei strategii o reprezintă menţinerea unor bune relaţii cu furnizorii şi distribuitorii, pentru ca atunci când firma creşte rapid ei să dorească să satisfacă cerinţele crescânde ale firmei.

9.3.4.3 Strategii de diversificare

Aceste strategii presupun extinderea afacerilor firmei dincolo de piaţa existentă şi domeniul actual de activitate. De regulă, aceste strategii se folosesc atunci când întreprinzătorul a epuizat toate strategiile de creştere precedente şi acum doreşte să schimbe direcţia firmei, din cauza schimbărilor nefavorabile ale pieţei sau ramurii. **Diversificarea** se poate realiza:

a) Printr-o strategie de **diversificare concentrică** (atunci când se încearcă identificarea unor noi produse sau tehnologii complementare sau nu activităţii firmei).
b) Printr-o **diversificare conglomerată** care presupune extinderea în afaceri cu totul diferite de cele iniţiale.

9.4. *Îndrumar pentru autoverificare*

Sinteza unităţii de învăţare 9

Constatarea că o eficacitate sporită şi un mai mare succes pot veni din managementul strategic, că acesta le deschide organizaţiilor calea spre competiţie, spre performanţă, a făcut ca managementul strategic să devină un concept-cheie în dezvoltarea organizaţiilor, o chestiune strategică esenţială pentru supravieţuirea acestora în societatea modernă.

În literatura de specialitate se regăsesc patru categorii de abordări ale procesului de creştere a noilor firme.

- **abordări care examinează impactul personalităţii şi a capacităţii antreprenoriale** a întreprinzătorului asupra creşterii firmei,
- **abordări care caută să caracterizeze modul în care firmele noi se dezvoltă,** insistând asupra etapelor pe care le parcurg în procesul de creştere,
- **abordări care se concentrează asupra managementului firmei, asupra importanţei planificării şi strategiilor de dezvoltare,**
- **abordări care caută să evalueze influenţa factorilor externi în creşterea firmei.**

Pornind de la aceste abordări specialiştii au elaborat o serie de modele de creştere a întreprinderii. Un model consacrat este **modelul în 6 etape**. Acesta susţine că o afacere parcurge, în evoluţia (creşterea) sa, 6 etape distincte:

Etapa I: Lansarea afacerii (firmei)
Etapa a II-a: Supravieţuirea
Etapa a III-a: Consolidarea, cu două alternative:
- **consolidarea-menţinerea**
- **consolidarea-pregătirea creşterii**

Etapa a IV-a: Creşterea (expansiunea)
Etapa a V-a: Maturitatea
Etapa a VI-a: Inovarea sau declinul

Expansiunea afacerii contribuie la asigurarea şi menţinerea avantajului competitiv şi stabilirea unei poziţii solide pe piaţă. Studiile întreprinse arată că **firmele cu ritm susţinut de creştere** au următoarele caracteristici:

- prioritate în pătrunderea pe piaţă;
- procese inovative;
- supleţe în realizarea activităţii;
- produse sau servicii unice.

Pentru a se realiza o creştere echilibrată va trebui adoptată o strategie adecvată. Întreprinzătorul poate adopta una din următoarele **strategii de creştere**:

- Strategii de creştere intensivă
- Strategii de creştere extensivă
- Strategii de diversificare

Strategiile de diversificare presupun extinderea afacerilor firmei dincolo de piaţa existentă şi domeniul actual de activitate.

Concepte şi termeni de reţinut

- procesul de creștere a noilor firme;
- model de creștere al firmelor de afaceri;
- factori care influențează creșterea firmei;
- strategii de creștere a firmelor de afaceri.

Întrebări de control şi teme de dezbatere

1. Caracterizați categoriile de abordări ale procesului de creștere economic a firmelor.
2. Prezentați modelul în 6 etape elaborate pentru creșterea firmelor de afaceri.
3. Enumerați factorii care influențează creșterea firmei.
4. Care sunt strategiile de creștere ale firmei? (Detaliați).
5. Concretizati strategia de diversificare.

Teste de evaluare/autoevaluare

1) Completați textul de mai jos cela patru categorii de abordări ale procesului de creştere a noilor firmei:
a) abordări care examinează.....
b) abordări care caută.....
c) abordări care se concentrează.....
d) abordări care caută.....

2. Lansarea produselor pe piaţă este o problemă întâlnită în etapa:
(Caracterizați la alegere una din etapele modelului de creştere a firmei de afaceri)
a) de maturitate
b) de expansiune
c) de consolidare
d) de lansare

3. Când firma a atins o anumită dimensiune şi o poziţie bună pe piaţă pentru a obţine profit, este în stadiul de:
(Prezentați pe scurt)
a) avantaj concurențial
b) progres tehnic
c) consolidare și menținere
d) eficiență maximă

4. Firmele cu ritm susţinut de creştere au următoarele caracteristici:
a) produse sau servicii unice, procese inovative, prioritate în pătrunderea pe piaţă
b) produse și servicii concurente, procese manageriale, prioritate în afaceri
c) produse și servicii la prețuri mici, procese de acțiune, prioritate politică
d) produse și servicii la discreție, procese strategice, prioritate de control

5. Strategia de dezvoltare a pieței face parte din:
(Definiți strategia de dezvoltare a pieței)
a) strategia extensivă
b) strategia intensivă
c) strategia de creştere
d) strategia concurențială

6) Strategia modulară presupune:
a) concentrarea activităţii firmei asupra domeniului în care ea are cele mai mari avantaje competitive
b) o modalitate de creştere a afacerii
c) controlul unei părţi sau al tuturor furnizorilor
d) extinderea activităţii firmei în cadrul propriei ramuri

7) Controlul reţelei de distribuţie reprezintă
a) integrarea în amonte
b) integrare în lungime
c) integrare în aval
d) integrare în lățime

8) Atunci când se presupune extinderea în afaceri cu totul diferite de cele iniţiale, avem:

a) diversificare concentrică
b) diversificare piramidală
c) diversificare ierarhică
d) diversificare conglomerată

Bibliografie obligatorie

1. Dumitrescu M., *Strategii și management strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2002;
2. D. A. Constantinescu şi colectiv, *Management strategic*, Bucureşti, Colecţia Naţională, 2000;
3. Popa I., *Managemet strategic*, Editura Economică, Bucureşti, 2004;
4. Porter M., *Strategia concurențială,* Editura Teora, Bucureşti, 2003;

BIBLIOGRAFIE

1. Ansoff I., „Stratégie du developpement de l'entreprise", Les Editions d' Organisation, Paris, 1989
2. Băcanu B., - „Management strategic", Edit. Teora, Bucureşti, 1997
3. Bărbulescu C.,„Sistemele strategice ale întreprinderii", Edit. Economică, Bucureşti, 1999
4. Bâgu C.,Deac V.,- „Strategia firmei", Editura Expert, Bucureşti, 2000
5. Ciobanu Ion, „Management strategic", Edit. Polirom, Iaşi, 1998
6. Constantinescu D.A., „Management strategic", Bucureşti, Colecţia Naţională, 2000
7. Cârstea Gh.,Deac Vasile, Popa I., „Analiza strategică a mediului concurenţial", Edit. Economică, Bucureşti, 2002
8. Dinu E., „Strategia firmei", Edit. Economică, Bucureşti, 2000
9. Drucker Peter- „Management strategic", Edit. Teora, Bucureşti, 2001
10. Dumitrescu M.- „Strategii şi management strategic", Edit. Economică, Bucureşti, 2002
11. Faulkner D.,Bowman C.,- „Elemente de strategie concurenţială", Edit. Teora, Bucureşti, 2000
12. Harrington H.J., - „Management total în firma secolului 21", Edit. Teora, Bucureşti, 2001
13. Niculescu O., - „Strategii manageriale de firmă", coordonator -Editura Economică, Bucureşti, 1998
14. Niculescu M. - „Diagnostic global strategic", Edit. Economică, Bucureşti, 1997
15. Niculescu M., „Strategii de creştere", Lavalette G. Edit. Economică, 1999
16. Popa I., „Management strategic", Edit. Economică, Bucureşti, 2004
17. Porter Michael - „Strategia concurenţială", Editura Teora, Bucureşti, 2003
18. Yvan Allaire, Fîrşiratu M., „Management strategic. Strategiile succesului în afaceri",Editura Economică, Bucureşti, 1998

RĂSPUNSURI LA TEXTELE DE EVALUARE/AUTOEVALUARE

Unitatea de învățare 1

Număr întrebare	Răspuns corect
1	d
2	d
3	b
4	c
5	a

Unitatea de învătare 2

Număr întrebare	Răspuns corect
1	b
2	a
3	c
4	d
5	b

Unitatea de invațare 3

Număr întrebare	Răspuns corect
1	c
2	b
3	d
4	a
5	c

Unitatea de învățare 4

Număr întrebare	Răspuns corect
1	a
2	b
3	c
4	d
5	a

Unitatea de învățare 5

Număr întrebare	Răspuns corect
1	a,c
2	c
3	obiectivelor, obiective, prognoze, resurselor
4	a
5	b
6	o variabilă dinamică
7	c
8	a

Unitatea de învățare 6

Număr întrebare	Răspuns corect
1	b
2	a
3	c
4	a
5	d
6	b

Unitatea de învățare 7

Număr întrebare	Răspuns corect
1	afacerile în care intenționează să intre resursele
2	c
3	d
4	a
5	ansamblu, adoptarea unui set de decizii, stabilirea misiunii, strategiilor de dezvolate

Unitatea de învățare 8

Număr întrebare	Răspuns corect
1	un sistem informațional, prelucrare automată a datelor
2	b
3	a
4	d
5	sistem manual computerizat, proiectat și aplicat, informații parvenite din surse interne și externe, adoptarea de decizii eficiente
6	c
7	b

Unitatea de învățare 9

Număr întrebare	Răspuns corect
1	impactul personalităţii şi a capacităţii antreprenoriale , să caracterizeze modul în care firmele noi se dezvoltă, asupra managementului firmei, asupra importanţei planificării şi strategiilor de dezvoltare, evalueze influenţa factorilor externi în creşterea firmei.
2	d
3	c
4	a
5	b
6	a
7	c

ISBN 978-606-647-191-6